

---

# TYÖYHTEISÖN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Kasvuyrityksen haasteet



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

Visamäki, syksy 2016

*Sanna Raikaa*

Sanna Raikaa



VISAMÄKI

Liiketoiminnan kehittäminen

**Tekijä**

Sanna Raikaa

**Vuosi** 2016

**Työn nimi**

Työyhteisön viestinnän kehittäminen

## TIIVISTELMÄ

Työyhteisön viestintä sisältää tiedonjakamista, keskustelua ja vuorovaikutusta sekä aktiivista kuuntelemista. Työntekijät jakavat tietoa ja osallistuvat työyhteisön viestintään erilaisissa viestintäkanavissa. Viestinnän avulla luodaan uusia suhteita, kehitetään yrityksen toimintaa, luodaan uusia innovaatioita sekä parannetaan yrityksen tulosta. Parhaimmillaan viestintä lisää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota omaan työhön ja työyhteisöön. Viestintä on vastuullista toimintaa. Se on tärkeä johtamisen väline.

Opinnäytetyö käsittelee työyhteisön viestintää, työyhteisön toimintaa ja viestinnän suunnittelua kasvuyrityksen näkökulmasta. Viestinnän teoria pohjautuu alan kirjallisuuteen, tutkittuun tietoon ja viestinnän ammattilaisten jakamaan tietoon. Tutkimuksessa selvitettiin työyhteisön viestinnän nykytilannetta ja sen kehittämistarpeita. Tutkimustuloksien perusteella tehtiin kehitysehdotukset ja toteutettiin yrityksen viestintäsuunnitelma.

Opinnäytetyön tutkimus tehtiin konstruktivisena tutkimusmenetelmänä. Aineistoa kerättiin henkilöstökyselyn ja haastatteluiden kautta syksyllä 2015 ja keväällä 2016. Tuloksien perusteella oli selvää, että viestintä tarvitsee kehittämistä ja suunnitelmallisuutta yrityksen nykyisiin tarpeisiin.

Viestintäsuunnitelma tehtiin yrityksen johdon ja työntekijöiden käyttöön. Työyhteisössä kaikki viestivät oman työnsä kautta toisilleen, joten voidaan todeta, että viestintä on kaikkien vastuulla. Niin johdon kuin työntekijöiden tulee ymmärtää mitä viestinnässä tulee huomioida, jotta viesti tavoittaa vastaanottajat oikealla tavalla. Viestintäsuunnitelma sisältää ohjeet työyhteisön viestintään ja sosiaalisen median käyttöön. Se antaa tietoa, ohjaa toimintaa ja selkeyttää vastuita. Viestintäsuunnitelman avulla viestintä on selkeämpää ja suunnitelmallista.

**Avainsanat** Työyhteisöviestintä, työyhteisö, viestintäsuunnitelma, kasvuyritys

**Sivut** 58 s. + liitteet 4 s.

VISAMÄKI

Business Development

**Author**

Sanna Raikaa

**Year** 2016

**Subject of Master's thesis**

Development of workplace communication

---

ABSTRACT

Communication in the workplace includes information sharing, discussion and interaction as well as active listening. Employees share information and take part in workspace communication in different communication channels. Communication helps employees to build new relationships, to develop company's business, to create new innovations and to improve company's profit. Communication at its best increases employees' commitment and motivation towards their work and work community. Communication is responsible performance. It is an important tool in management.

The thesis deals with workspace communication, work community's actions and communication planning from the aspect of the growth company. The theory of communication is based on literature about communication, researched information and information sharing from communication professionals. The study clarified the current status of workspace communication and its development needs. New development ideas and communication plan were created based on the results of the research.

The research of the thesis is based on constructive method. Materials were collected through the personnel survey and interviews during fall in 2015 and spring in 2016. The results indicated clearly that communication needs development and planning to meet company's current needs.

The communication plan was made for management's and employees' use. Everyone in work community communicate to others through their work, so it means that community is everyone's responsibility. Both management and employees need to understand what you they must consider that their message reaches receivers with the right way. The communication plan includes guidance about workspace communication and social media. It gives information, guides actions and clarifies responsibilities. The communication is more clear and more organized with the help of proper communication plan.

**Keywords** Workplace communication, work community, communication plan, growth company.

**Pages** 58 p. + appendices 4 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Tutkimuksen tausta ja tavoite.....	1
1.2.	Organisaation esittely.....	2
1.3.	Opinnäytetyön rakenne .....	3
2	TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ.....	4
2.1.	Miksi työyhteisössä viestitään.....	5
2.2.	Mitä työyhteisössä viestitään .....	6
2.3.	Miten työyhteisössä viestitään .....	8
2.3.1.	Puheviestintä ja kirjallinen viestintä.....	9
2.3.2.	Virallinen ja epävirallinen viestintä.....	11
2.4.	Viestintäkanavat ja -foorumit.....	11
2.5.	Viestintä kehittyy nopeasti .....	12
2.5.1.	Uudet työkalut ja palvelut .....	13
2.5.2.	Sosiaalinen media .....	14
2.5.3.	Verkostot .....	15
2.5.4.	Tietoturva .....	15
2.6.	Viestinnän kehittäminen kasvuyrityksessä.....	16
2.6.1.	Viestinnän suunnittelu ja toteutus .....	17
2.6.2.	Viestinnän arviointi ja mittaaminen .....	18
2.6.3.	Viestinnän johtaminen ja organisointi.....	19
2.6.4.	Viestintä monikulttuurisessa työyhteisössä.....	20
3	TYÖ JA TYÖYHTEISÖ .....	21
3.1.	Työ ja työelämä.....	21
3.2.	Työyhteisö.....	22
3.3.	Työntekijät .....	23
3.3.1.	Erilaiset ihmiset.....	24
3.3.2.	Erilaiset tavat ja kulttuurit .....	26
3.4.	Työntekijät erilaisissa työympäristöissä.....	27
3.5.	Yhteistyö ja vuorovaikutus.....	28
3.6.	Työyhteisön johtaminen.....	28
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	29
4.1.	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	30
4.2.	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus.....	30
4.3.	Tutkimuksen luotettavuus .....	32
4.4.	Tutkimuksen tulokset .....	33
4.4.1.	Kvantitatiivisen kyselyn tulokset .....	33
4.4.2.	Kvalitatiiviset haastattelut .....	38
4.5.	Tutkimuksen arviointi .....	41
5	YRITYKSEN VIESTINTÄSUUNNITELMA.....	42
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	43
6.1.	Tuloksien yhteenveto .....	44
6.2.	Kehitystoimenpiteet .....	46
6.3.	Tutkimuksen hyödyllisyys .....	47

---

6.4. Tutkimuksen jatkokehitys ja pohdinta .....	49
LÄHTEET .....	51
LIITTEET .....	58
Liite 1      Survey for company tools	
Liite 2      Interview about communication	

## 1 JOHDANTO

Kasvuyritys tavoittelee nopeaa tulosta ja parempaa liikevaihtoa. Se hankkii näkyvyyttä ja uusia asiakkuuksia aktiivisella ja rohkealla toiminnalla sekä kiinnostusta herättävillä palveluilla. Kun kyseessä on asiantuntija- tai konsultointityö, uudet projektit vaativat hyviä ja motivoituneita ammattilaisia, jotka osaavat tarjota asiakkaille kokonaisvaltaisia ja laadukkaita palveluita. Yritys rekrytoi nopeasti uusia osaajia ja lähettää heidät tuleviin asiakasprojekteihin. Positiivinen kasvutarina herättää myös median ja sijoittajien kiinnostuksen. Yritys panostaa uusiin investointeihin ja kehittää liiketoimintaa. Kasvuyrityksellä on kuitenkin haasteensa: miten uudet työntekijät saadaan sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin ja työyhteisöön sekä toimimaan tehokkaasti yhdessä. Viestintä on tärkeä johtamisen väline.

Työyhteisön viestintään ja sen sisältöön vaikuttavat johdon toiminta, ympäröivä työyhteisö, henkilön työhyvinvointi ja motivaatio sekä erilaiset tunteet. Koska viestintä on siirtynyt yhä enemmän vuorovaikutteiseen keskusteluun erilaisissa viestintäkanavissa ja sosiaalisessa verkostossa, viestinnän kehittäminen on yhä tärkeämpää sekä yrityksen johdolle, henkilöstöhallinnalle että viestinnän ammattilaisille. Yrityksen viestintäsuunnitelma selkeyttää toimintaa ja vastuita, mutta myös rohkaisee avoimeen vuorovaikutukseen työntekijöiden välillä. Tavoitteena on, että työntekijät osaavat viestiä oikein ja riittävän laajasti. He tuntevat yrityksen viestintäkanavat ja tietävät minkälaiseen viestintään niitä käytetään. He osaavat etsiä tarvitsemansa tiedot oikeista kanavista. Monikanavaisuus on arkipäivää. Oikean suunnitelman avulla viestintä on selkeämpää ja tiedot löytyvät helpommin. Työntekijät tietävät mitä asioita voidaan viestiä ja mikä tieto on luottamuksellista. Kun selkeytetään johdon viestintävastuut, viestintä muuttuu organisoidummaksi ja se on samanaikaista ja tasapuolista kaikille työntekijöille riippumatta heidän sijainnistaan tai toimipisteestä. Sisäisen viestinnän ja toiminnan kehittämisen avulla halutaan yhdistää kaikki työntekijät ja olemaan myös itse vastuussa ajankohtaisten asioiden viestittämisessä yrityksen viestintäkanavissa muille työntekijöille. Jokainen toimii itsenäisenä viestijänä erilaisissa ryhmissä ja rooleissa. Päivittäinen viestintä ja tietojen jakaminen ovat jokaisen työntekijän vastuulla. (Juholin 2013, 20; Kellokangas 2011; Selkäinaho 2016.)

### 1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoite

Opinnäytetyön aiheena on työyhteisön viestinnän kehittäminen kasvuyrityksen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää miksi työyhteisön viestintä on niin tärkeää ja miten sitä tulee kehittää niin, että se vastaa yrityksen tarpeita. Koska kyseessä on kasvuyritys, toiminnan kehittäminen on välttämätöntä, jotta kasvu on mahdollista saavuttaa. Viestinnällä vaikutetaan yrityksen toimintaan, työntekijöiden käyttäytymiseen, motivaatioon ja työhyvinvointiin sekä lopulta myös yrityksen tulokseen. Viestinnän avulla ohjataan toimintaa, joten sen täytyy tukea yrityksen kasvua. Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös viestinnän peruskysymykset: mitä, miten, miksi, kuka ja kenelle viestitään. Viestintä

sisältää useita eri osa-alueita, joten on tärkeää ymmärtää ne paremmin. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää mitkä seikat vaikuttavat työntekijöiden toimintaan, heidän tapoihin ja käyttäytymiseen työyhteisössä, sekä miten työntekijät saadaan ymmärtämään viestinnän merkityksellisyys ja työskentelemään sen edellyttävällä tavalla. Viestintä on vuorovaikutteista ja päivittäistä toimintaa. Viestintä on kaikkien työntekijöiden vastuulla. (Kellokangas 2011; Rissa 2009.)

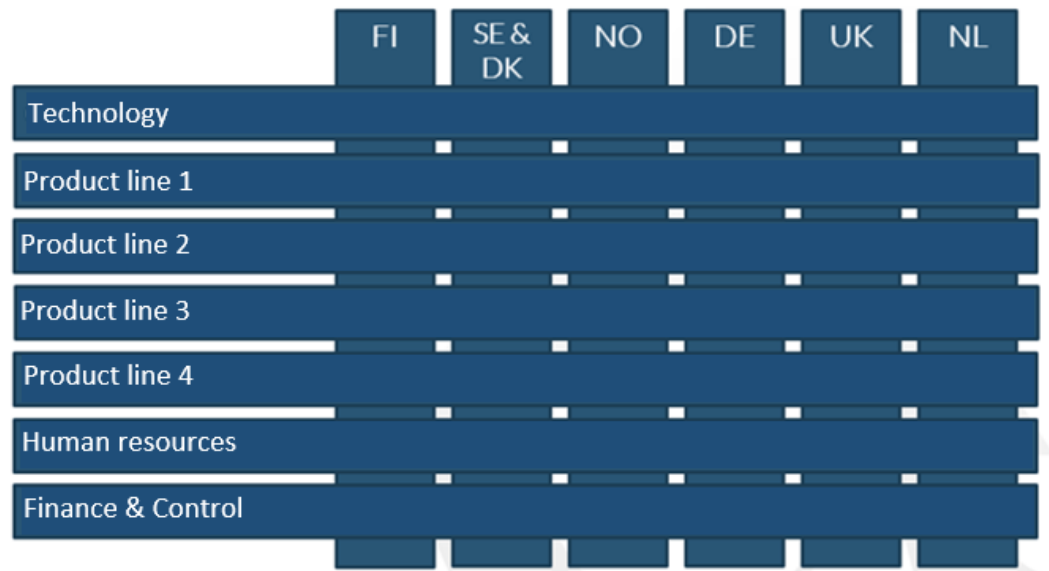
Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja kehittää kasvuyrityksen työyhteisöviestintää, ja kehittää niiden pohjalta viestintäsuunnitelma yrityksen ja työntekijöiden käyttöön. Sen avulla parannetaan yrityksen sisäistä viestintää, yhtenäistään käytäntöjä ja selkeytetään vastuita. Näiden toimenpiteiden avulla parannetaan tiedonkulkua, tehostetaan työskentelyä ja parannetaan työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Suunnitelma sisältää ohjeet työyhteisön viestintään ja sosiaalisen median käyttöön. Suunnitelmassa huomioidaan yrityksen viestintätarpeet ja kuvataan yrityksen viestintälinjaukset ja viestinnän periaatteet. Samalla selvitetään viestintävastuut ja viestittävät asiat sekä kerrotaan minkälaiset viestintäkanavat soveltuvat erilaisiin viestintätilanteisiin parhaiten. (Männistö 2015.)

### 1.2. Organisaation esittely

Tutkittava yritys on pilvipalveluihin erikoistunut asiantuntijayritys. Se on perustettu syksyllä 2011. Yritys on kasvanut neljän vuoden aikana pienestä startup-yrityksestä kansainväliseksi 100 hengen yritykseksi, joka toimii tällä hetkellä seitsemässä maassa. Yrityksen tavoitteena on kasvaa alan markkinajohtajaksi Euroopassa.

Yritys on melko nuori ja se kehittää toimintaa liiketoiminnan ja henkilöstön tarpeiden mukaan. Uusia prosesseja, työkaluja ja toimintamalleja otetaan käyttöön sitä mukaa kuin ne koetaan hyödylliseksi. Koska yrityksen työntekijät ovat nuoria huippuosaajia ja haluttua työvoimaa, heistä halutaan pitää hyvää huolta. Yritys haluaa motivoida ja sitouttaa työntekijät yrityksen toimintaan. Yritystoiminta on kuitenkin muuttunut viimeisen vuoden aikana paljon. Vuonna 2015 avattiin neljä uutta toimipistettä Eurooppaan ja rekrytoitiin 60 % yrityksen työntekijöistä. Saman kasvuvauhdin odotetaan vielä jatkuvan.

Yrityksen johtoryhmä muodostuu toimitusjohtajasta ja yhdeksästä johtajasta, joiden vastuualueena on operatiivinen johto, palvelut, teknologia, talous, HR ja myynti. Maajohtajat raportoivat suoraan toimitusjohtajalle ja he saavat tukea yrityksen johdolta ja tukitoiminnoilta. Yrityksen organisaatio on matriisiorganisaatio. (Kuvio 1)



Kuvio 1. Yrityksen organisaatio. (Kinnunen 2015.)

Yritys on kasvanut nopeasti ja se on rekrytoinut paljon uusia työntekijöitä. Suurella osalla yrityksen työntekijöistä on kuitenkin lyhyt, alle vuoden työkokemus yrityksen palveluksessa. Prosesseja ja toimintaohjeita opetellaan ja kehitetään. Asiantuntijat perehdytetään työhönsä ja heidät lähetetään nopeasti uusiin asiakasprojekteihin. Työ on haastavaa asiantuntijatyötä ja sitä tehdään monesta toimipisteestä käsin. Työntekijät viestivät toisilleen jatkuvasti yrityksen viestintäkanavissa ja erilaisissa keskusteluryhmissä. Viestintä on monikanavaista ja aktiivista keskustelua eri ryhmien välillä. Se on tiedonjakamista ajankohtaisista asioista ja projekteista. Viestintä on kuitenkin suunnittelematonta ja epäsäännöllistä. Viestintä on hajautettu eri yksiköille ja se on kaikkien työntekijöiden vastuulla.

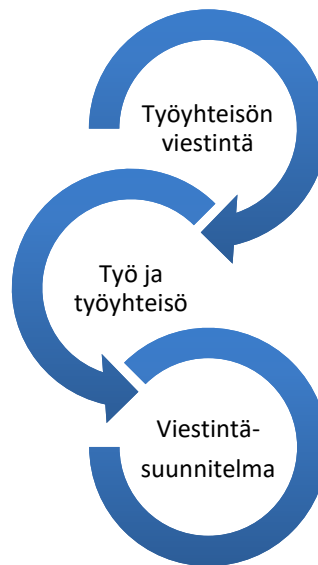
### 1.3. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu kuudesta pääluvusta ja liitteistä. Pääluvut ovat johdanto, työyhteisön viestintä, työ ja työyhteisö, tutkimuksen toteutus, yrityksen viestintäsuunnitelma ja johtopäätökset. Tässä tutkimuksessa keskitytään työyhteisön viestintään kasvuyrityksen näkökulmasta. Opinnäytetyön liitteinä ovat henkilöstökyselyn ja teemahaastattelun kysymyslomakkeet sekä yrityksen viestintäsuunnitelma, Communication Guidelines. Viestintäsuunnitelma on kuitenkin salattu ja se jää yrityksen sisäiseen käyttöön.

Johdanto esittelee tutkimuksen aiheen ja rakenteen. Sen tehtävänä on innostaa lukijaa jatkamaan lukemista ja etsimään vastauksia tutkimuksessa esitettyihin haasteisiin. Seuraavissa luvuissa käsitellään työyhteisöviestintää ja sen kehittämistä sekä työtä ja työyhteisöä. Tiedot pohjautuvat viestinnän teoriaan, aikaisempiin tutkimuksiin ja viestinnän ammattilaisten jakamaan tietoon sosiaalisessa mediassa. Teoreettisessa viitekehyksessä selvitetään mitä työyhteisön viestintä ja työyhteisö



tarkoittavat ja miten ne ovat muuttuneet. Viestintä on siirtynyt yhä enemmän vuorovaikutteiseen keskusteluun yrityksen viestintäkanavissa ja sosiaalisessa mediassa. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää työyhteisöä ja sen käyttäytymistä. Tämän jälkeen opinnäytetyössä käsitellään tutkimustyön aineisto ja tutkimuksen tulokset. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimustyön tuotos, yrityksen viestintäsuunnitelma. Se sisältää ohjeet työyhteisön viestintään ja sosiaaliseen mediaan. Viimeisessä luvussa käsitellään tämän tutkimuksen johtopäätökset ja pohditaan tutkimustyön onnistumista. Samalla lukija voi pohtia kehittämistoimenpiteitä omassa työyhteisössään. Viestinnässä on aina kehitettävää ja sitä voidaan parantaa monilla eri keinoilla. Tärkeää kuitenkin on, että kaikki työyhteisön jäsenet saadaan sitoutettua siihen mukaan. Viestintä on kaikkien vastuulla.



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.

## 2 TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ

Tässä luvussa keskitytään käsittelemään työyhteisön viestintää, sen osa-alueita ja viestinnän kehittämistä. Viestintä on ihmisten välistä tiedonkulkua, keskustelua ja vuoropuhelua työstä ja vapaa-ajasta. Viestintä on arkista, jokapäiväistä toimintaa. Ihmisillä on tarve puhua toisten kanssa, jakaa tietoa, mielipiteitään ja ajatuksiaan, sekä toimia osana yhteisöä. Yhteisellä viestinnällä ja vuorovaikutuksella vahvistetaan omaa olemassaoloa ja yhteisöllisyyttä perheessä ja työyhteisössä. Jokainen meistä viestii ja vaikuttaa perheelle, ystäville, työkavereille ja muille ihmisille kotona, työpaikalla, harrastuksissa ja muissa ympäristöissä. Viestintään sisältyykin kaikki toiminta eri yksilöiden ja erilaisten organisaatioiden välillä. (Juholin 2009, 35; Juholin 2013, 22-23.)

Viestintä sitoo työntekijät yhteen organisaation joka tasolla. He viestivät ja vaikuttavat toisilleen jatkuvasti. Se on sekoittunut jokaisen henkilön, tiimin ja organisaation toimintaan. Työn tekeminen olisi mahdotonta ilman viestintää. Se onkin elinehto yrityksen toiminnalle, sillä ilman viestintää organisaatio ei toimi tai ole olemassa. ProComin (2012) mukaan ”viestintä

on suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä yhteisölle tärkeiden sidosryhmien ja yleisöjen kanssa.”. Viestinnän avulla luodaan uusia suhteita ja ylläpidetään nykyisiä verkostoja, jaetaan tietoa, tehostetaan työntekemistä ja tuloksellisuutta, luodaan yhteisöllisyyttä ja uudistetaan toimintaa. Työntekijät vaikuttavat viestinnällään myös yrityksen maineeseen ja imagoon, koska he työskentelevät yrityksen ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa. Viestintä on vastuullista toimintaa. (Juholin 2013, 24; Piha 2014; ProCom 2012; Wiio 2009, 115; Österberg 2015, 193.)

### 2.1. Miksi työyhteisössä viestitään

Työyhteisö viestii tiedonkulun ja toimivan yhteistyön vuoksi. Viestintä on välttämätöntä, koska sen avulla yhdistetään yrityksen sidosryhmät toimivaksi kokonaisuudeksi. Viestinnän tehtävät jaetaan pääsääntöisesti kolmeen osa-alueeseen: tiedonkulkuun, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja työntekijöiden sitouttamiseen. Edellisten lisäksi ne voidaan jakaa vielä muutoksenhallintaan, työkuulttuurin vahvistamiseen ja palautteenantamiseen. Ihmiset muodostavat keskenään erilaisia verkostoja, ja he ovat riippuvaisia toistensa toiminnasta. Yrityksen asiakkailta, omistajilta ja työntekijöillä on hyvin erilaiset tarpeet ja odotukset yrityksen toiminnasta ja viestinnästä. Oikeanlaisella ja onnistuneella viestinnällä tuetaan yrityksen liiketoimintaa. Viestinnän on toimittava vastuullisesti ja huomioitava toiminnassaan erilaiset sidosryhmät. (Juholin 2013, 39-40; (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 106-107; Piha 2014.)

Yksi viestinnän tärkeimmistä tavoitteista on varmistaa toimiva tiedonkulku. Työntekijät tarvitsevat työtä varten kaikki tarpeelliset tiedot nopeasti ja oikea-aikaisesti. Tiedon tulee olla luotettavaa ja ajantasaista. Sen täytyy olla helposti löydettävissä ja saatavilla. Tietoa etsitään ja välitetään, mutta samalla sitä tuotetaan ja muokataan yrityksen käyttöön erilaisiin tarkoituksiin. Tehokas tiedonkulku varmistaa, että työaika kuluu tulokselliseen työntekemiseen eikä tietojen etsimiseen. Tiedonkulkuun tarvitaan selkeät väylät ja viestintäkanavat. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 106; Österberg 194.)

Viestinnän toinen tärkeä tavoite on ylläpitää avointa vuorovaikutusta työntekijöiden, yksiköiden ja organisaatioiden välillä. Vuorovaikutustilanteet tapahtuvat erilaisissa tapahtumissa, kokouksissa ja keskusteluissa. Vuorovaikutuksen avulla varmistetaan, että tieto on ymmärretty oikein, ja ylläpidetään hyvää ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä. Vuorovaikutuksen avulla tyydytetään ihmisen perustarpeita siitä, että he tulevat kuulluksi. Viestit kulkevat avoimesti johdolta alaisille ja toisinpäin, mutta yhtä lailla myös eri toimipisteiden ja tiimien välillä. Kun asioista keskustellaan, viesti selkeytyy, ja siten ehkäistään myös mahdolliset väärinkäsitykset ja virheet. Koska vuorovaikutus tapahtuu aina ihmisten välisissä tilanteissa, siinä välitetään viestin lisäksi myös tunteita ja asenteita. Ne vaikuttavat siihen, miten viesti vastaanotetaan tai tulkitaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 19-20, 106-107; Piha 2014; Puro 2003, 59.)

Viestinnän kolmas tavoite on tukea yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Jotta työntekijät saadaan sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin ja yhteiseen

toimintaan, heille pitää kertoa yrityksen strategiasta, tavoitteista, tuloksista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Kun asioita käsitellään yhdessä työntekijöiden kanssa, he ymmärtävät ja hyväksyvät yrityksen strategian ja tavoitteet paremmin. Työntekijät odottavat yrityksen tiedottavan ja uutisoivan ajankohtaisista asioista ja muutoksista yrityksessä. Jos tietoja ei viestitä, se voi johtaa väärinkäsityksiin, epäluottamukseen ja ärtymykseen. Työntekijät haluavat tietää oman roolinsa ja sen mitä heiltä odotetaan yrityksessä. Työlle määritellään selkeät tavoitteet, jotka motivoivat ja auttavat jaksamaan. Työn merkitys kasvaa. Motivoituneet työntekijät haluavat panostaa omaan työhönsä ja saavuttavat parempia tuloksia. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 107; Österberg 2015, 17, 194.)

Viestintä on tärkeä johtamisen väline. Sen avulla parannetaan työyhteisön toimintaa, työntekijöiden hyvinvointia ja työn tehokkuutta. Kun työntekijät ovat sitoutuneita työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita, he saavuttavat parempia tuloksia. Työnteko on sujuvampaa ja työssä viihdytään paremmin, koska ihmiset tuntevat toisensa paremmin. Parhaimmillaan työyhteisö toimii niin itseohjautuvasti, että johdon tarvitsee vain seurata tilannetta. Motivoituneet työntekijät osaavat viestiä ja toimia tehokkaasti yhdessä, kun heillä on vastuu omasta ja tiimin tuloksista. Se motivoi työntekijät yrittämään enemmän ja tavoittelemaan parempia tuloksia. (Piha 2014.)

### 2.2. Mitä työyhteisössä viestitään

Työyhteisön viestintä on johdon, esimiesten, eri yksiköiden, tiimien ja työntekijöiden välistä ja keskinäistä tiedonvaihtoa ja keskustelua. Viestintään liittyy myös yrityksen asiakkaat, toimittajat ja muut sidosryhmät, joiden kanssa työntekijät tekevät työtä. Viestintä voi olla muodollista, vapaata tai jotain siltä väliltä. Viestintä sisältää paljon erilaista tietoa ja vapaata keskustelua. Se vaihtelee paljon yrityksen luonteen ja aseman mukaan. Viestejä on paljon ja tiedon määrä kasvaa jatkuvasti. Monet työntekijät kokevat viestien määrän viestitulvana, jota on vaikeaa hallita. Vaikka tiedonvälittäminen on tärkeää, turhaa viestintää kannattaa välttää. Tärkeää on löytää viestitulvan joukosta omaa työtä koskevat, tärkeät viestit ja reagoida niihin ajoissa. (Juholin 2013, 56.)

Viestittävät asiat voivat olla julkisia, luottamuksellisia tai salaisia, joka välitetään tietylle kohderyhmälle. Julkinen tieto voidaan viestiä kaikille työyhteisössä ja se voidaan viestiä myös yrityksen muille sidosryhmille. Luottamuksellinen tieto jaetaan vain tietylle kohderyhmälle, ja tiedon käyttäminen on rajoitettua. Luottamuksellista tietoa käsitellään mm. johdossa, myynnissä, taloushallinnossa ja henkilöstöhallinnossa. Luottamuksellisen tiedon leviäminen voi olla haitallista ja aiheuttaa yritykselle korvauseuraamuksia. Luottamuksellisen tiedon käsittelystä sovitaan yrityksen välisessä salassapitosopimuksessa. Salainen tieto on erittäin luottamuksellista, ja se on jaettu vain niiden henkilöiden käyttöön, jotka tarvitsevat tietoa omassa työssään. Tietoa ei saa levittää tai näyttää ulkopuolisille. (Juholin 2013, 197; Leino 2013.)

Juholin (n.d.) jakaa työyhteisön viestit ja sanomat niiden tarkoituksen mukaan työviestintään, uraviestintään, ylläpitoviestintään, sosiaaliseen

viestintään ja johtamisviestintään. Työviestintä sisältää työhön liittyvät viestit, kuten työohjeet, käytännöt tai palautteet. Uraviestintä koskettaa henkilöstön muutoksia tai koulutuksia. Ylläpitoviestintä on viestintää yrityksen taloudellisesta tilanteesta, uusista hankkeista tai tulevista muutoksista. Sosiaalinen viestintä on työntekijöiden välistä vapaata keskustelua ja vuorovaikutusta. Johtamisviestintä on johdon tai esimiesten viestintää yrityksen tulevaisuudesta, tavoitteista tai työntekoon liittyvistä asioista.

Työyhteisön päivittäinen viestintä on arkista tiedon vaihtamista ja keskustelua, jotka tarvitaan työn ja tehtävien suorittamiseen prosessien mukaan. Se on usein sekoitus työviestintää ja sosiaalista viestintää. Se on kokemuksen ja tiedon vaihtamista sekä johtopäätösten ja päätösten tekemistä erilaisissa tilanteissa. Läheiset työntekijät voivat viestiä toisilleen avoimeksi ja spontaanisti niin työstä kuin vapaa-ajasta. Viestintä voi sisältää myös uusia ideoita, toiveita tai palautetta. (Juholin 2013, 56.)

Yrityksen virallinen viestintä keskittyy johtamisviestintään yrityksen strategiasta ja tavoitteista ja ylläpitoviestintään yrityksen taloudellisesta tilasta. Siihen liittyy myös lakisääteinen velvoite, jonka mukaan työnantajan tulee tiedottaa yrityksen tilasta ja työhön liittyvistä muutoksista henkilökunnalle. Yritys viestii työyhteisölle ja muille sidosryhmilleen yrityksen strategian, vision ja mission. Niiden avulla johdetaan yrityksen suuntaa ja määritellään yrityksen tärkeimmät tavoitteet, jotka halutaan tavoittaa. Työyhteisölle viestitään myös yrityksen taloudellinen tila ja siihen liittyvät muutokset, uudistukset, ja se miten ne vaikuttavat työntekijöihin tai heidän työhönsä. Viestinnällä rakennetaan ja muokataan yrityskuvaa ja työnantajakuva. Sen avulla halutaan vaikuttaa yrityskulttuuriin positiivisesti. Viestintä henkilöstömuutoksista, urakehityksestä ja henkilöstön kehittämishankkeista lisää työntekijöiden tietoa ja ymmärrystä toiminnan ja osaamisen kehittämisestä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007§1; Österberg 2015, 193, 197.)

Viestintä yrityksen tuotteista ja palveluista sekä niihin liittyvistä muutoksista kuuluu osaksi myyntiä ja sisäistä markkinointia. Ne tulisi viestiä ja kouluttaa koko henkilöstölle niin hyvin, että ne on tunnettuja. Jokainen työntekijä viestii kuitenkin omille sidosryhmilleen, toimittajille ja yhteistyökumppaneille, sekä omalle perheelleen ja verkostoilleen. Työntekijän tulee osata kertoa yrityksen tuotteista ja palveluista ainakin perustiedot. Myös yrityksen saamat asiakaspalautteet, toiveet ja tarpeet on hyvä tiedottaa henkilökunnalle, jotta työntekijät voivat tarjota asiakkaille parempaa palvelua. (Österberg 2015, 193, 197.)

Juholin (n.d.) jakaa työyhteisön viestit myös lähiaiheisiin ja kaukoaiheisiin liittyviin viesteihin. Lähiaiheita ovat omaan työhön ja työyhteisöön liittyvät viestit. Ne käsitellään omien työkavereiden, esimiehen tai tiiviin työyhteisön kanssa. Viesti on läheisempää ja henkilökohtaisempaa, joten sillä on myös suurempi merkitys ja vaikutus työntekijään. Kaukoaiheita ovat yritykseen tai organisaatioon liittyviä asioita. Ne koetaan kaukaisempana, vaikka aiheet voivat vaikuttaa vahvasti yksittäiseenkin työntekijään. Johto nähdään usein etäisenä vaikuttajana.

### 2.3. Miten työyhteisössä viestitään

Viestintään ja sen vastaanottamiseen vaikuttavat miten, milloin ja missä viestintäkanavissa asia viestitään. Viestinnän tulee olla nopeaa, oikea-aikaista ja luotettavaa. Se tulee olla hyvin suunniteltua ja organisoitua. Viestinnän avulla varmistetaan nopea tiedonkulku eri yksiköiden ja toimipisteiden välillä. Erityisesti viralliset tiedotteet tulisi lähettää kaikille työntekijöille samaan aikaan ja samanlaisena. Viestinnässä on tärkeää muistaa toisten kunnioitus, avoimuus ja luottamus. Työntekijöitä tulee kohdella tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti erilaisissa tilanteissa. Avoimuus lisää myös työntekijöiden kokemaa arvostusta työtä ja työnantajaa kohtaan. Kun tieto kulkee vapaasti eri suuntiin, työyhteisön työviihtyvyys ja hyvinvointi paranevat. (Juholin, n.d; Piha 2014; Österberg 2015, 147.)

Koska jokainen viestii ja vaikuttaa omassa työyhteisössään, viestintätaitojen merkitys kasvaa yhä suuremmaksi. Työntekijöiden tulisi osata viestiä erilaisissa foorumeissa ja viestintäkanavissa erilaisten ihmisten kanssa. Jokaisen pitäisikin miettiä, miten minä viestin omassa työyhteisössä ja miten vaikutan sillä työympäristöön. Jokainen tuottaa ja lähettää viestiä eteenpäin, mutta samalla he tulkitsevat ja muokkaavat tietoa oman ajattelun mukaan. Viesti muuttuu helposti matkan aikana. Viestimme silloinkin, kun asiasta ei puhuta vaan vaietaan. Se miten asia viestitään ja miten se muotoillaan, vaikuttavat siihen miten tieto otetaan vastaan ja ymmärretään. Viestissä ja sen sisällössä pitäisi aina ajatella vastaanottajaa ja kohderyhmää, koska se parantaa viestin tehokkuutta. (Poutanen 2013.) Jos sanaton ja sanallinen viestintä poikkeavat toisistaan, viestin vastaanottaminen heikentyy. Vastaanottaja ei usko viestin sisältöön ja hylkää sen nopeasti. (Wiio 2009, 92.) Puro jakaa viestinnän ymmärtämisen ilmiöksi, joka vaikuttaa siihen mitä itse on, ja käyttäytymiseksi, joka vaikuttaa ympäristöön. Viestijän persoonallisuus vaikuttaa viestimiseen ja käyttäytymiseen. Tapa toimia ja käyttäytyä on osa henkilön minuutta. Oma käyttäytymistä voi kuitenkin arvioida ja muuttaa tilanteen mukaan. Erilaisiin tilanteisiin reagoidaan eri tavoilla. (Puro 2003, 12, 15.)

Viestinnän tyyli on tärkeä osa viestintää. Viestintä ja sen vaikuttaminen riippuvat kuitenkin viestintätilanteesta ja olosuhteista. Joissakin tilanteissa virallinen asiatyyli toimii paremmin kuin tunnepitoinen tyyli. Viestin pitäisi kuitenkin olla avointa, myönteistä ja rakentavaa ja siihen pitäisi varata riittävästi aikaa. Viestin kieli, rytmi, ulkoasu ja värit kannattaa suunnitella hyvin. Tauot, painotukset ja tarinat elävöittävät tekstiä, mutta ne pitää ajoittaa oikein. Tärkeää on viestiä niin ymmärrettävästi ja selkeästi, että kohderyhmä ymmärtää viestin oikein. Viestin sisällössä pitäisi myös pysähtyä miettimään mikä on sen keskeinen sanoma tai viesti, joka halutaan välittää kuulijoille. Viestinnän rakenteet voidaan jaeotella kokonaisuuksien tai yksityiskohtien kuvaamiseen, ajalliseen tai sisällölliseen jäsennykseen ja havainnollistavaan tai viitteelliseen rakenteeseen. (Puro 2003, 84; Wiio 2009, 12, 53, 55, 57, 59.)

Viestintä voi olla positiivista, negatiivista tai melko neutraalia. Viestin sisällöllä ja sen esitystavalla vaikutetaan aina ihmisiin ja heidän tunteisiinsa. Positiivisia asioita ovat uudet kaupat, onnistunut projekti, urakehitys tai

yrityksen tulos. Niiden avulla luodaan positiivista tunnelmaa ja vaikutetaan työntekijän motivaatioon. Onnistumiset jaetaan työntekijöiden kesken ja ne luovat hyvää tiimihenkeä ja työiloa. Neutraalit asiat voivat koskea yleistä tiedotetta, prosessia tai ohjetta. Ne eivät aiheuta tunnereaktioita ja asiat voivat unohtua nopeasti. Nekin kuuluvat työyhteisön viestintään, joten asioista tiedotetaan ja muistutetaan säännöllisesti. Negatiiviset asiat voivat olla huono palaute, epäonnistumiset, tai tieto yrityksen tappiosta tai jopa alkavista YT-neuvotteluista. Negatiiviset uutiset voivat pelottaa tai lamauttaa työntekijät, joten ne kannattaa tiedottaa järkevällä ja asianmukaisella tavalla. Oikealla viestinnällä johto voi rohkaista työntekijöitä työskentelemään kohti parempaa tulosta ja yrittää enemmän. Jos negatiivisista asioista ei viestitä, niistä alkaa liikkua huhuja ja käytäväkeskusteluja nopeasti. Ne voivat aiheuttaa lisää vahinkoa. (Lankinen 2014; Poutanen 2013.)

Viestintä on kaikkien vastuulla. Uusista ja ajankohtaisista asioista tulee kertoa eteenpäin nopeasti ja luotettavasti, jotta niihin voidaan reagoida ajoissa. Myös aktiivinen kuunteleminen on tärkeää. Vaikka yrityksen johto vastaa yrityksen virallisesta viestinnästä, se usein delegoi viestintävastuuta esimiehille ja henkilöstöhallinnalle. Viestintää odotetaan myös muilta työyhteisön jäseniltä. Vaikka viestintä olisi hyvin suunniteltu, se epäonnistuu helposti. Viestin välittämistä häiritsevät monet asiat, kuten työkiire, stressi ja melu. Viesti ei tavoita kerralla kaikkia, joten se kannattaa varmistaa riittävällä toistomäärällä. Samasta asiasta kannatta viestiä useissa eri kanavissa, jotta viesti tavoittaa vastaanottajat. Joissakin asioissa riittää lyhyt tiedotus, mutta toiset asiat vaativat jatkuvaa tiedotusta, kertomista, lukemista, tarkentavien tietojen antamista ja epäselvyyksien poistamista. Viestintä on tehokkaampaa mitä enemmän siihen sisältyy kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Kun puhuja näkee vastaanottajan reaktion ja ilmeet, hän voi vaikuttaa viestin välittymiseen tai vaikuttavuuteen. (Österberg 2015, 194, 199.)

### 2.3.1. Puheviestintä ja kirjallinen viestintä

Puheviestintä on kahden tai useamman henkilön välistä keskustelua ja vuoropuhelua. Puheviestintää voidaan toteuttaa kasvokkain fyysisessä ympäristössä tai videokonferenssin kautta virtuaalisessa verkkoympäristössä. Puheviestintään kuuluu myös yrityksen tiedotustilaisuudet ja palautekeskustelut. Puheviestintä on asioiden viestintää ja vakuuttamista puheen keinoilla. Se sisältää äänen ja puheenkäytön lisäksi ihmisen käyttäytymisen ja olemuksen kaikissa niissä tilanteissa, joissa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kun henkilö vaikenee, kyseessä on sanaton viestintä. Sekin on tehokas viestintämuoto. Sanaton viestintä on synnynnäistä ja osittain myös opittua. Sanattoman viestinnän muotoja ovat ihmisen käyttäytyminen, eleet, ilmeet ja reaktiot. Siinä on myös kulttuurieroja eri kansallisuuksien välillä. Puheviestintää ja esiintymistä voi harjoitella erilaisien koulutuksien kautta. (Puro 2003, 12; Wiio 2009, 92.)

Ihmisten välinen puheviestintä on keskustelua ja kuuntelemista. Päivittäinen viestintä on usein nopeaa tiedonvaihtamista. Siinäkin kannattaa

huomioida miten ja missä tilanteissa asiasta viestitään toiselle henkilölle. Yleinen ja julkinen tieto voidaan viestiä kaikille, mutta luottamuksellinen tieto viestitään suljetussa työtilassa, jossa viesti ei kulkeudu muiden, ulkopuolisten ihmisten korviin. Puheviestintä sisältää myös paljon erilaisia esiintymistilanteita, kuten puheita, kokouksia ja koulutuksia, jossa puhujan tehtävänä on jakaa tietoa tietystä aiheesta vaikuttavasti ja vakuuttavasti. Puheen rakenne kannattaa suunnitella hyvin. Se alkaa aloituksella, jossa kerrotaan lyhyesti mitä halutaan kertoa, ja päättyy lopetukseen, jossa kerrataan jo käsitellyt asiat lyhyen yhteenvedon kautta. Puheen sisältö voidaan jakaa muutamaan pääkohtaan, ja niitä tukeviin alakohtiin, joissa käytetään pääkohtaa tukevia perusteluja, havaintoja ja erilaisia näkökulmia. Puhuja voi elävöittää puhetta taukojen ja painotuksien avulla sekä tuoda mukaan uusia esimerkkejä ja tarinoita. Menestyneet puhujat hallitsevat tarinankerronnan, koska niiden avulla käsitelty asia muistetaan paremmin ja pidempään. (Halme, esitelmä 8.4.2016.)

Kirjallinen viestintä on yksisuuntaista tiedottamista, tiedonvälittämistä ja työntekijöiden välistä kirjoitettua keskustelua verkkoympäristöissä. Se sisältää yrityksen kaiken kirjoitetun viestinnän ja tiedotuksen, kuten tiedotteet, raportit, pöytäkirjat, sähköpostit ja viestinnän verkkoympäristöissä. Viestintä on painettua ja sähköistä viestintää. Viesti sisältää uutta, välitettyä ja muokattua tietoa, sekä mahdollisesti kysymyksiä ja toimenpiteitä, joihin odotetaan vastausta tai jotka aiheuttavat toimintaa tietyn ajanjakson sisällä. Viesti voi aiheuttaa kommentointia ja keskustelua verkkoympäristöissä, joten viestittävää asiaa voidaan täydentää ja muokata viestintätarpeiden mukaan. Viestintä koetaan ja tulkitaan oman työn ja vastuiden mukaan. Sama viesti voidaan ymmärtää eri tilanteissa eri tavoilla. Kirjallinen viestintä on siirtynyt yhä enemmän vuorovaikutteisiin viestintäkanaviin, jossa viestintä on vapaampaa ja keskustelunomaista. Uusien viestintäkanavien avulla päästään yhä lähemmäksi kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Kirjoitettu teksti voi vaihtua osittain puhemuotoon. (Juholin 2013, 57-59; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 19, 21.)

Yrityksen kirjallinen viestintä on yhtenäistä ja se perustuu usein valmiisiin asiakirjapohjiin ja mallipohjiin. Ne sisältävät valmiiden asetuksien ja muotoilujen lisäksi yrityksen visuaalisen ilmeen. Viestin ulkoasu ja rakenne kannattaa kuitenkin suunnitella hyvin, jotta sitä on helppo lukea ja sen sanoma on helposti ymmärrettävää. Hyvä teksti on tiivistä ja sujuvaa. Myös otsikointiin on kiinnitettävä huomiota. Kirjoitusprosessi voidaan jakaa tekstin suunnitteluun, luonnosteluun, kirjoittamiseen ja tekstin viimeistelyyn. Teksti ja tekstin rakenne muuttuvat ja kehittyvät viestintäprosessin aikana palautteen ja itsearvioinnin kautta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 64-65, 78-79, 93.)

Tekstin kappaleet ja rakenteet rytmittävät tekstiä. Tekstillä on aina aloitus-, sisältö- ja lopetuskappaleet, jotka liittyvät tekstin sisältöön. Kappaleet muodostuvat lauseista ja erilaisista lauserakenteista. Ne sisältävät erilaisia väitteitä, uutta tietoa, ja viestiä tukevia perusteluja ja havaintoja. Tekstin kirjoitustapa voi perustua aikajärjestykseen, paikan mukaiseen järjestykseen tai loogiseen järjestykseen sekä asian käsittelyyn yleisestä tiedosta yksityiskohtaisiin tietoihin tai yksityiskohdista tiedon yleistyksen. Viestin

vaikuttavuutta ja ymmärrettävyyttä voidaan parantaa uusilla näkökulmilla, esimerkeillä tai tutkimustiedoilla. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 55, 78.)

### 2.3.2. Virallinen ja epävirallinen viestintä

Viestintä jaetaan viralliseen ja epäviralliseen viestintään sekä määrämuotoiseen ja vapaamuotoiseen viestintään. Viestintä on usein virallisen ja epävirallisen viestinnän väliltä, koska samasta aiheesta keskustellaan useissa erilaisissa foorumeissa. Ne täydentävät toisiaan yrityksen viestinnässä. Virallinen viestintä on muodollista ja suunniteltua sekä toistuvaa ja säännöllistä. Se sisältää tietoa mm. yrityksen strategiasta, tavoitteista, yrityksen tilasta tai tulevista muutoksista. Asiat viestitään yrityksen virallisissa viestintäkanavissa, kuten johdon tiedotustilaisuudessa, tiedotteessa tai sähköpostissa. Viestin sisällöstä vastaa yrityksen johto tai nimetty asiantuntija, joka tiedottaa asiasta työntekijöille tai muille yrityksen sidosryhmille. Viesti ja sen esitystapa on tarkkaan suunniteltu etukäteen. Epävirallinen viestintä on vapaata ja välitöntä. Työntekijät keskustelevat ajankohtaisista asioista omassa tiimissä ja lähimpien työkavereiden kanssa. Virallista viestintää käytetään tiedottamisessa, raportoinnissa ja asioiden uutisoinnissa. Epävirallista viestintää käytetään erilaisissa keskustelukanavissa ja tapaamisissa. (Juholin 2009, 213; Österberg 2015, 199.)

### 2.4. Viestintäkanavat ja -fooromit

Työyhteisön viestintä tapahtuu erilaisissa viestintäkanavissa ja -foorumeissa yrityksen sisällä ja ulkopuolella erilaisten viestintätilanteiden ja tarkoituksen mukaan. Viestintä on siirtynyt yhä enemmän sähköisiin viestintäkanaviin, koska niiden avulla tavoitetaan helpommin laajempi yleisö. Luottamuksellinen tieto viestitään suljetussa ympäristössä rajatulle kohderyhmälle ja julkinen tieto viestitään laajalle kohderyhmälle. Tieto, johon halutaan keskustelua ja palautetta, viestitään keskusteluryhmissä tai sosiaalisessa mediassa, jossa asiaan saadaan vuorovaikutusta ja näkyvyyttä. Viestintäkanava kannattaa valita aiheen ja kohderyhmän mukaan. Viestintä on kehittynyt yhä vuorovaikutteisemmaksi. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 109.)

Juholin (n.d.) on jakanut viestintäkanavat neljään eri ryhmään.

- Suulliset, kirjalliset ja sähköiset kanavat
- Horisontaaliset ja vertikaaliset kanavat
- Epäviralliset ja viralliset kanavat
- Lähikanavat ja kaukokanavat

Suullisia viestintäkanavia ovat kasvokkain tapahtuva viestintä erilaisissa tilanteissa muiden työntekijöiden ja yrityksen sidosryhmien kanssa. Tähän sisältyy erilaiset palaverit ja kokoukset sekä työntekijöiden välinen keskustelu. Kirjallisia kanavia ovat yrityksen tiedotteet, lehdet, kokouksien muistiot ja ohjeet. Sähköisiä kanavia ovat sähköposti, intranet, keskusteluryhmät ja sosiaalinen media. Horisontaalisia kanavia ovat samalla tasolla tai tiimeissä työskentelevät työkaverit tai



yhteistyökumppanit. Viestintä on usein suullista ja epävirallista. Vertikaalisia kanavia käytetään viralliseen viestintään, joka tulee ylhäältä alas, esimiehiltä tai johdolta. Epävirallinen viestintä on rennompaa ihmisten välistä keskustelua ja vuorovaikutusta. Viestintäkanavia ovat lounas- ja kahvitauot ja käytäväkeskustelut. Se täydentää yrityksen virallista viestintää. Lähikanavana voi toimia työkaveri tai muu läheinen työntekijä, kun taas kaukokanavana on etäisempi johtaja tai yrityksen johto. (Juholin n.d.; Piha 2014.)

Yrityksen viestintäfoorumit jaetaan fyysiseen ja virtuaaliseen ympäristöön. Virallisia foorumeita ovat yrityksen tiedotustilaisuudet ja tapahtumat, ja epävirallisia foorumeita vapaamuotoiset tiimipäivät, käytäväkeskustelut ja kahvitauot. Virtuaalisia viestintäfoorumeita ovat yrityksen blogit, intranet, prosessit, vuosikertomukset ja henkilöstölehdet sekä keskusteluryhmät ja verkostotapaamiset. Uudet työkalut ja teknologiat tehostavat toimintaa ja avaavat uusia keskusteluyhteyksiä työntekijöiden välille. Virallisen ja epävirallisen foorumin väliin jää kuitenkin paljon muutakin viestintää. Viestinnän täydentäjiä ovat puhelin, intranet, sähköposti, sosiaalinen media ja jopa perinteinen ilmoitustaulu. Työpaikalla tapahtuva keskustelu on välitöntä ja suoraa. Ne voivat olla palavereja tai spontaaneita keskusteluja työtilassa tai sen läheisyydessä. Uusilla työympäristöillä yritetään edistää luovuutta ja ideointia. Joissakin tapauksissa kasvokkain tapahtuva viestintä on parempi vaihtoehto digitaaliselle viestinnälle. Sen avulla luodaan parempi sosiaalinen kontakti toiseen ihmiseen. (Juholin 2009, 213; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 109-113; Piha 2014.)

### 2.5. Viestintä kehitty nopeasti

Viestintä on muuttunut nopeasti teknologian kehityksen, digitalisaation ja sosiaalisen median takia. Se on siirtynyt paperitiedotteista sähköpostiin, intranettiin ja internetiin ja siitä internetin toiseen vaiheeseen, sosiaaliseen mediaan. Viestintäympäristö on muuttunut yhä reaaliaikaisemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Ihmiset kohtaavat toisensa, keskustelevat ja asioivat verkossa silloin kun haluavat, ajasta ja paikasta riippumatta. Sosiaalisesta mediasta on tullut ihmisten kohtaamispaikka, jossa jaetaan tietoa, ilmiöitä ja kokemuksia. Yhteisöllisyys on kasvattanut suosiotaan. Medialla onkin valtava vaikutus yrityksien ja ihmisten toimintaan. Uutisilla ja niiden näkökulmilla vaikutetaan ihmisten ajatteluun ja toimintaan. Asioita käsitellään sosiaalisissa mediassa erilaisissa foorumeissa ja keskusteluryhmissä. Se täydentää muita viestintäkanavia. Siinä korostuu avoimuus, osallistuminen, keskustelut ja vapaat sisällöt. Keskustelu ja kommentointi voi alkaa vilkkaana uudesta ja ajankohtaisesta uutisesta. Viestintää ei voida enää hallita. (Lindgren 2016; Juholin 2013, 18-19, 24, 41, 212.)

Muutos viestintäympäristössä nähdään myös työyhteisöissä. Viestintä on muuttunut johdon yksisuuntaisesta viestinnästä tai tiedottamisesta ihmisten ja organisaatioiden väliseksi keskusteluksi. Koska työtä tehdään erilaisissa ja vaihtuvissa työympäristöissä, projekteissa, tiimeissä ja verkostoissa, tietoa jaetaan ja vaihdetaan omien organisaatioiden yli. Viestintä ei rajoitu edes enää omaan yritykseen, vaan tietoa haetaan ja jaetaan omille

verkostoille. Jokainen viestii ja toimii ammattilaisena ja yksityishenkilönä oman työtehtävän, roolin ja kiinnostuksensa osalta. Näin ollen sisäinen ja ulkoinen viestintä ovat sekoittuneet jo keskenään. Työntekijät haluavat lisätä omaa osaamistaan ja kasvattaa verkostojaan. Ammatillinen verkkoidentiteetti ja sen kehittäminen koetaan olevan tärkeä osa työntekijän osaamista. Viestintään tarvitaan kuitenkin selvät pelisäännöt ja tietoturvakysymykset täytyy olla kaikille selviä. (Juholin 2013, 18-19, 24, 41; Juholin 2009, 174; Pönkä 2015.)

Uudet innovaatiot ja jatkuva kehitystyö ovat vaikuttaneet myös viestinnän kanaviin ja työkaluihin työyhteisöissä. Työntekijöillä on käytössään uudet, tehokkaat työkalut ja älypuhelimet sekä kaikkialla toimivat verkkoyhteydet. Mobiililaitteet kulkevat käyttäjien mukana paikasta toiseen, joten yhteydenpito ihmisten välillä on helpompaa mobiilisovelluksien avulla. Vaikka sähköpostin käyttäminen pitää vielä pintansa, sen rinnalle on noussut uusia viestintäkanavia ja työkaluja. Virtuaaliset työympäristöt, yhteisölliset viestintäkanavat, keskusteluryhmät ja sosiaalisen median palvelut ovat kasvattaneet suosiotaan. Pilvikapasiteettia ja erilaisia pilvipalveluita hyödynnetään yhä enemmän. Koska kilpailu käyttäjien suosiosta eri viestintäkanavien välillä on kovaa, palveluntarjoajat panostavat niihin aikaa ja paljon rahaa. Viestintäkanaviin tuodaan uusia toiminnollisuuksia ja sisältöjä versiopäivityksien avulla. Niiden käyttämisestä halutaan tehdä yhä houkuttelevampaa ja helpompaa. Kehityksestä huolimatta viestintä lähtee liikkeelle aina yksittäisistä ihmisistä ja hänen aktiivisuudesta. Toiset ovat luonnostaan aktiivisempia kuin toiset, joten viestintään vaikuttaa ihmisen persoonallisuus ja ihmistyyppi.

### 2.5.1. Uudet työkalut ja palvelut

Monet yritykset käyttävät toiminnassaan monikanavaista viestintää. Samaan aikaan uusia työkaluja ja palveluita kehitetään nopeasti. Niiden käyttö ja suosio vaihtelevat kuitenkin kohderyhmän ja toimialojen mukaan. Vanhojen tapojen ja toimintamallien muuttaminen vaatii rohkeutta myös yrityksen johdolta. Jotta toimintaa voidaan uudistaa ja kehittää, on oltava valmis myös luopumaan jostakin. Muutokset otetaan vastaan helpommin, kun ne suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä työntekijöiden kanssa.

IT-alan suuryritys Atos lopetti sähköpostin käyttämisen sisäisessä viestinnässä jo vuonna 2012. Se korvattiin pilvipalveluihin pohjautuvalla blueKiwi ZEN-viestintätyökalulla. (Atos n.d.) Vastaavasti Alko siirtyi käyttämään ohjeistuksessa ja sisäisessä viestinnässä Dreambrokerin online videoita, joiden avulla tavoitettiin helposti kaikki 350 toimipistettä ja niiden työntekijät. (Dreambroker n.d.) Myös sisältömarkkinointiin ja sosiaaliseen mediaan erikoistunut Someco kertoi hyödyntävänsä sisäisessä viestinnässä videoita ja Facebookin Live lähetyspalvelua. Livevideot tallentuvat palveluun ja ovat saatavilla työntekijöiden käyttöön myöhemminkin. (Lilja 2016.)

Kuten ylläolevat yritykset, monet muutkin yritykset ovat siirtyneet käyttämään yhteisöllisiä viestintäkanavia. Niiden avulla saadaan aikaiseksi keskustelua ja vuorovaikutusta työntekijöiden välille. Kiinnostavimpia

sisältöjä ovat kuvat, videot, podcastit ja blogit. Niiden avulla kerrotaan tarinaa ja luodaan elämyksiä. Reaaliaikainen videosisältö tai elävät esimerkit omasta elämästä herättävät mielenkiintoa ja ne muistetaan pitkään. Tulevaisuudessa viestintä tulee keskittymään yhä enemmän palveluiden personointiin ja viestinnän automaatioon. Apukeinoina käytetään big dataa, mobiiliohjelmistoja sekä robottien ja ohjelmien algoritmien luomia sisältöjä. Lisäksi on arvioitu, että viestinnässä tullaan hyödyntämään tekoälyä, laajennetun todellisuuden mahdollisuuksia ja kolmiulotteisia hologrammeja. Niiden avulla luodaan uusia sisältöjä ja objektiivisia kuvia. (Frilander 2016; Halme, esitelmä 8.4.2016; Lilja 2015.)

### 2.5.2. Sosiaalinen media

Sosiaalinen media on käyttäjien välistä vuorovaikutusta ja sisältöjen tuottamista ja jakamista. Se on internetin kehitysmuoto. VTT:n määritelmän mukaan sosiaalinen media rakentuu ihmisistä ja yhteisöistä, erilaisista sisällöistä ja teknologioista. Sosiaalinen media lisää vuorovaikutteisuutta työyhteisöviestinnässä, mutta myös sen ulkopuolella. Sosiaalinen media tarjoaa tietoa, verkostoja ja vuorovaikutusta, mutta samalla myös uusia elämyksiä, viihdettä, pelejä ja rentoutumista. Sen avulla vaikutetaan sekä ammatilliseen identiteettiin että omiin, henkilökohtaisiin tarpeisiin. Sosiaalisen median käyttäjät jaetaan seuraajiin, tiedon välittäjiin ja jakajiin, keskustelijoihin ja vaikuttajiin. Mitä paremmin sosiaalinen media ja sen sisältö vastaavat henkilön tarpeisiin, sitä suositumpaa sen käyttäminen on. (Pönkä 2016; Seppälä, twiitti 2.11.2016.)

Sosiaalisen median palvelut luokitellaankin kuuteen osioon: sisällön tuottamiseen ja julkaisemiseen (esim. blogit, wikit), sisällön jakamiseen (esim. Delicious, Flickr, YouTube), verkostoitumis- ja yhteisöpalveluihin (esim. Facebook, LinkedIn), yhteistuotantoon (Wikipedia), virtuaalimaailmaan ja liitännäisiin, jossa palvelua voidaan hyödyntää toisessa palvelussa (Google). Ne jaetaan myös web-pohjaisiin verkkopalveluihin ja mobiilisovelluksiin. Useita mobiilisovelluksia voidaan käyttää myös web-pohjaisena verkkopalveluna (esimerkkinä Facebook, Instagram ja Twitter). (Juholin 2009, 217, 218.)

Sosiaalinen media on kohtaamispaikka, jossa ihmiset tapaavat ja keskustelevat päivittäin. Yritykset ja yrityksen työntekijät löytävät sieltä oman kohderyhmän asiakkaita, asiantuntijoita ja uusia työntekijöitä, joten sen seuraamiseen käytetään yhä enemmän aikaa. Some-osaamista ja tehokasta verkostoitumista arvostetaan yhä enemmän, ja asiantuntijoille tarjotaan some-koulutusta. Jotta ihmiset voidaan löytää ja tavoittaa, viestin pitää herättää huomiota jollakin uudella ja jännittävällä tavalla. Viestin pitää olla lyhyt ja iskevä, mutta samalla sen pitää herättää ihmisen kiinnostus ja houkutella mukaansa. Ihmisten huomioiminen on tärkeää, joten viesti pitää kohdistaa oikein. Sosiaalisessa mediassa toimii yli viisi miljoonaa muutakin yritystä, joten viestin pitää erottua hyvin. Se tuodaan esille hyvän persoonan avulla. (Lilja 2015; Lindgren 2016; Pönkä 2016.)

Sosiaalisen median käyttö on jakautunut eri kanaviin kohderyhmän mukaan. Facebook on käytössä yleisesti, mutta nuoret käyttävät aktiivisesti

kuvaan ja videoon liittyviä palveluita, kuten Instragramia, Snapchatia ja YouTubea. Viestintä pitää kohdistaa kohderyhmän käyttämään palveluun, jotta sillä voidaan tavoittaa oikeat ihmiset. Suomen suosituimmat kanavat ovat Youtube, Facebook ja Whatsapp. Facebook on menettänyt suosiotaan, mutta se kasvaa iäkkäimpien käyttäjien avulla. Vastaavasti Instagram ja Snapchat ovat kasvattaneet suosiotaan viimeisen kahden vuoden aikana. Niiden odotetaan jatkavan kasvua. Reaaliaikaiset palvelut tulevat lisäämään suosiotaan, mutta samalla omaan yksityisyyteen kiinnitetään yhä enemmän huomiota. (Lindgren 2016; Pönkä 2016.)

### 2.5.3. Verkostot

Ihmisten välinen verkostoituminen on nykypäivää ja tärkeä osa yrityksen toimintaa. Verkostot muodostuvat ihmisten välisistä suhteista ja yhteisestä toiminnasta. Koska työtä tehdään yhdessä muiden työntekijöiden ja sidosryhmien kanssa, se on luonteva osa työntekijöiden toimintaa. Työntekijät tarvitsevat ympärilleen yrityksen sisäisiä ja ulkoisia verkostoja, koska ”kukaan ei voi menestyä yksin” (Halme, esitelmä 8.4.2016). Työntekijä saa verkostoltaan uutta tietoa, tukea ja näkyvyyttä. Hän oppii ja kehittyy omassa työssään. Uusi tieto ja muiden asiantuntijoiden näkemykset auttavat omissa työtehtävissä, kehitystehtävissä ja ongelmanratkaisutilanteissa, mutta samalla ne toimivat myös hyvänä inspiraation lähteenä. Palautteesta ja uusista näkökulmista syntyy keskustelua ja sen avulla parannetaan työn laatua ja luodaan uusia innovaatioita. Erilaiset ihmiset haastavat ja innostavat toisiaan. (Aalto 2012, 17-18; Halme, esitelmä 8.4.2016; Kettunen 2013, 24; Kortesus 2014, 21; Salin 2016, 8.)

Verkostot toimivat työntekijän tukena ja tärkeänä kontaktiverkkona. Se toimii henkilön voimavarana erilaisissa haasteissa ja ongelmatilanteissa. Verkoston vahva tuki ja kannustaminen palkitsevat ja auttavat jaksamaan. Laaja verkosto toimii tukena myös henkilön urakehityksessä ja palkkaneuvotteluissa. Verkoston avulla voi löytää uusia työtehtäviä, projekteja tai kokonaan uusi työpaikka. Aktiivinen toiminta ja keskustelu nostavat esille työntekijän osaamista ja ammattitaitoa. (Aalto 2012, 18; Kettunen 2013, 24; Kortesus 2014, 19.)

Verkostoilla luodaan lisäarvoa yrityksen toiminnalle. Verkostojen kautta löydetään uusia asiakkaita, palveluntarjoajia, sijoittajia, viranomaisia ja median edustajia. Toiminnalla saadaan näkyvyyttä ja tavoitetaan laajempi yleisö. Uudet, potentiaaliset asiakkaat löytävät yrityksen helpommin. (Kettunen 2013, 25.)

### 2.5.4. Tietoturva

Työyhteisön työntekijät viestivät ja vaikuttavat yhä laajemmin omissa verkostoissaan. He käyttävät uusia ohjelmistoja, etsivät uutta tietoa ja jakavat sitä muille. Viestinnän kehittyminen on tuonut kuitenkin uusia tietoturvariskejä, jotka on huomioitava yrityksen tietoturvassa. Työntekijät käsittelevät työssään paljon erilaista tietoa, joka on julkista,

luottamuksellista tai salaista. Heidän tulee tietää tai selvittää mikä tieto on luottamuksellista ja miten sitä käsitellään oikein ja turvallisesti. Mitä luottamuksellisempaa ja arkaluonteisempaa tieto on, sitä paremmin se pitää suojata. Luottamuksellista tietoa ovat mm. asiakastiedot- ja projektit, jotka suojataan salassapitosopimuksien avulla. Tiedon luottamuksellisuus voi liittyä tiedon ajoitukseen, kilpailutilanteisiin tai lakiin ja asetuksiin. Tietoturvan tarkoituksena on suojata tietoa ja tietojärjestelmiä siten, että niitä on turvallista käyttää erilaisissa olosuhteissa. (Juholin 2013, 197; Leino 2013.)

Tutkimuksien mukaan yritysten tietoturvasuutta uhkaa eniten työntekijöiden toiminta ja tietämättömyys. Työntekijät käsittelevät työssään luottamuksellisia tietoja, mutta samaan aikaan he tekevät tahattomia virheitä tietojen käsittelyssä ja sovelluksien käytössä. Erityisessä huomiota ovat mobiililaitteet ja -sovellukset, sosiaalinen media ja tietojen hakkerointi. (HP 2011; If 2013, Tietotekniikan liitto ry 2007.) Tieto on yritysten tärkeää pääomaa, joten työntekijöiden tulee ymmärtää sen arvo ja merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Työntekijöiden toimintaa ohjataan yrityksen tietoturvapoliittikalla ja toimintaohjeilla. Tietoturvariskien hallinta kuuluu yrityksen vastuulliseen toimintaan. (Leino 2013.)

Työntekijöiden ei tarvitse tietää kaikkea tietoturvasta, mutta hänen tulee ymmärtää siihen liittyvät riskit oman työn ja toiminnan osalta. Verkon vaaroja ovat mm. hakkerit, virukset, haittaohjelmat ja identiteettivarka. Ne voivat aiheuttaa vakavia tietoturvariskejä niin yritykselle kuin yksityiselle henkilölle. Työntekijöiden tulee suojata uudet työkalut ja laitteet asianmukaisilla tietoturvaohjelmilla, säännöllisillä ohjelmistopäivityksillä ja turvallisilla salasanoilla sekä tiedostaa oma verkkokäyttäytyminen verkossa ja sosiaalisessa mediassa. Uusimpia verkkouhkia ovat mainosohjelmat, selaimen kaappaukset ja lunasohjelmien virukset. Selvää on, että tietoturvariskit tulevat lisääntymään tulevaisuudessa. (If 2013; Kiguolis 2016; Leino 2013; Tranberg 2013; Tranberg & Heuer 2013, 74.)

### 2.6. Viestinnän kehittäminen kasvuyrityksessä

Viestintä perustuu yrityksen liiketoimintastrategiaan ja on tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa. Viestinnällä vaikutetaan kaikkiin työntekijöihin ja heidän toimintaansa, joten viestintä on tärkeä johtamisen väline. Sen avulla yhdistetään ihmiset toimivaksi työyhteisöksi, joka työskentelee yrityksen tavoitteiden mukaan. Kasvuyrityksessä viestinnän tavoitteena on tukea yrityksen kasvua ja liiketoiminnan kehitystä. Sen tulee vastata yrityksen tarpeisiin. Nopea kasvu aiheuttaa myös muutospainetta toimintojen organisoimisessa. Yhteistyön ja tiedonkulun merkitys eri yksiköiden välillä tulee yhä tärkeämmäksi. (Juholin 2013, 39-40; Porento 2013.)

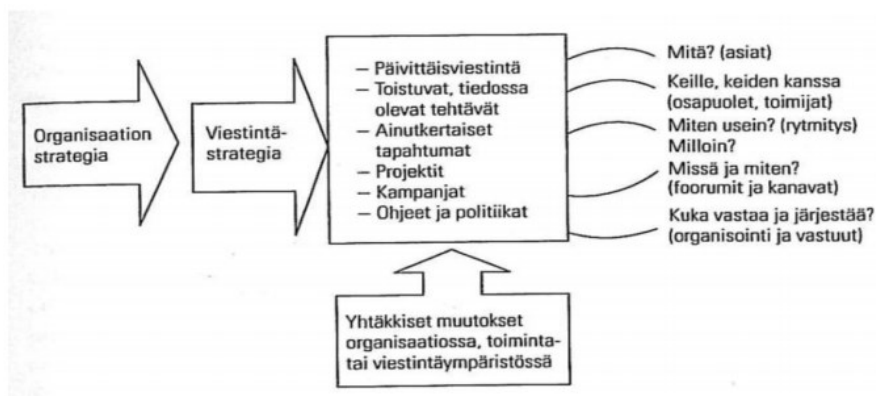
Kasvuyritys laajentaa toimintaa, avaa uusia toimipisteitä eri maihin ja rekrytoi sinne uusia työntekijöitä. Työyhteisö kansainvälistyy nopeasti. Viestintä monikulttuurisessa työyhteisössä vaatii muutoksia ja toiminnan kehittämistä. Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitys kasvaa ja työntekijöiltä vaaditaan yhä parempaa viestintää ja kulttuurien tuntemusta.

Yhteiset toimintatavat ja viestintäsäännöt selkeyttävät toimintaa ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. (Puro 2003, 41.)

### 2.6.1. Viestinnän suunnittelu ja toteutus

Tehokas viestintä on suunniteltua ja hyvin organisoitua monella tasolla. Strateginen suunnittelu sisältää viestintästrategian, joka perustuu yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Sen avulla ohjataan toimintaa ja vaikutetaan työyhteisön tietoihin, asenteisiin ja lopulta myös tuloksiin. Strateginen suunnittelu luo pohjan yrityksen viestinnälle pitkällä aikajänteellä. Siihen kuuluu myös useita tutkimuksia ja analyyseja, joiden avulla selvitetään viestinnän nykytilanne, viestinnän kehityksen suunta sekä selvitys tavoitetilasta. Viestintästrategia on kokonaisvaltainen suunnitelma, joka sisältää viestinnän päätarkoituksen, linjaukset, viestinnän painopisteet ja ydinviestit. Viestintästrategia vastaa kysymyksiin miksi ja miten yrityksessä viestitään. Taktinen suunnittelu sisältää viestinnän resursoinnin, vastuut, budjetoinnin, sidosryhmien erittelyn ja toimintaohjeet. Sen avulla suunnitellaan tilanne ja resurssit lyhyemmällä aikajänteellä. Operatiiviseen suunnitteluun kuuluu päivittäisviestinnän suunnittelu, toteuttaminen ja toimenpiteiden seuranta. Se sisältää ideoinnin, järjestelyt ja toimenpiteet sekä erilaiset kampanjat ja tapahtumat. Todellisuudessa strateginen ja taktinen suunnittelu ja taktinen ja operatiivisen suunnittelu menevät usein päällekkäin. (Juholin 2013, 86, 88-89, 92-94; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 9.)

Viestintäsuunnitelmaan kirjoitetaan ylös yhteiset toimintatavat ja viestintäsäännöt. Siihen määritellään miksi yrityksessä viestitään ja mitä osa-alueita viestintään kuuluu. Samalla selvitetään viestintävastuut ja vastataan viestinnän peruskysymyksiin mitä, miten ja missä, milloin ja kenelle viestitään. Viestinnän osa-alueet jaetaan alla olevan mallin mukaan päivittäisviestintään, toistuviin, tiedossa oleviin tehtäviin, ainutkertaisiin tapahtumiin, projekteihin, kampanjoihin, ohjeisiin, politiikkaan ja prosesseihin. (Kuvio 3) Kun viestinnän periaatteet ja tavoitteet on määriteltä, ne pitää toteuttaa kaikkialla organisaatiossa läpäisyperiaatteen mukaan. Näin mallit toteutuvat kaikessa toiminnassa ja viestinnässä. Tämä edellyttää, että kaikki on tietoisia viestinnän periaatteista ja tavoitteista, ja voivat sitoutua niihin. (Juholin 2013, 75, 95-96, 143.)



Kuvio 3. Käytännön suunnittelun viitekehys (Juholin 2013, 143.)

Viestintäsuunnitelma sisältää paljon tietoja ja ohjeita, ja se on hyödyllinen ohjeistus yrityksen työntekijöille. Siitä kannattaa tehdä helppo ja joustava käyttää, jotta se on monikäyttöinen erilaisissa viestintätilanteissa. Tavoitteena on, että viestintäsuunnitelma helpottaa viestintää ja tiedonjakamista, mutta samalla myös rohkaisee avoimeen vuorovaikutukseen yrityksen sidosryhmien välillä. Jotta johto ja työntekijät voivat sitoutua siihen, viestintäsuunnitelma pitää suunnitella ja toteuttaa hyvin yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Suunnitelman sisältö ja laajuus määräytyvät työyhteisön tarpeiden mukaan. Kun viestintäsuunnitelma on valmis julkistettavaksi, se kannattaa vielä testata ennen kuin se julkaistaan. Testiryhmän jäseniltä voi vielä tulla hyödyllisiä kehitysideoita, jotka kannattaa huomioida. Viestintäsuunnitelma kannattaa jalkauttaa ja kouluttaa työntekijöille pienissä osissa. Koska ohjeistus sisältää paljon uutta tietoa, sitä ei kuitenkaan pystytä vastaanottamaan ja omaksumaan kerralla. Viestintäsuunnitelma julkaistaan sisäisesti työntekijöiden käyttöön ja sitä päivitetään säännöllisesti.

Viestintä toteutetaan työyhteisössä viestittävien asioiden mukaan, kuten aikaisemmin on todettu. Koska viestintä sisältää paljon erilaisia tietoja, viestintä on kaikkien työntekijöiden vastuulla. Yleisimmin viestittävät asiat liittyvät työntekijän omaan päivittäiseen työhön ja tietojen vaihtamiseen. Uusista ja ajankohtaisista asioista tulee kertoa eteenpäin nopeasti ja luotettavasti, jotta niihin voidaan reagoida ajoissa. Myös uudet ideat kannattaa viestiä eteenpäin, tai asia voi unohtua nopeasti. Kukin toimii omassa työssään tiedon etsijänä, välittäjänä, vaihtajana ja tuottajana, joten viestintä on jokaisen vastuulla. Työntekijän tulee osata viestiä vastuullisesti erilaisten ihmisten kanssa. Myös viestin aktiivinen kuunteleminen on tärkeä osa viestintää. (Juholin 2009, 122, 195.)

Yleisesti käytössä olevia viestinnän periaatteita ovat avoimuus, luotettavuus, tosiaikaisuus, nopeus, vuorovaikutteisuus ja ymmärrys. Nämä tarkoittavat sitä, että asiat viestitään avoimeksi ja luotettavasti toisille työntekijöille mahdollisimman pienellä viiveellä, ja varmistetaan keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta, että asia on ymmärretty ja sisäistetty oikein. Jotta periaatteet toimivat työntekijöiden välillä normaalissa arjessa, ne pitää avata käytännön toiminnaksi ja niiden toteutumisesta pitää huolehtia. (Juholin 2013, 101, 192; Puro 2003, 65.)

### 2.6.2. Viestinnän arviointi ja mittaaminen

Viestintää ja sen onnistumista voidaan arvioida ja mitata monilla keinoilla. Jotta toimintaa voidaan kehittää, sille tarvitaan konkreettiset ja mitattavat tavoitteet, jotka voidaan saavuttaa tietyssä ajassa. Ne voivat olla määrällisiä, viestinnän tuotoksiin tai kävijämääriin perustuvia mittareita, tai laadullisia, viestinnän vaikuttavuuteen liittyviä mittareita. Tulokset voidaan todentaa tilastojen tai seurantatyökalujen avulla tai ne voidaan selvittää kyselyiden ja haastatteluiden avulla. Tutkimustuloksia voidaan myös verrata edellisiin ja aikaisempiin tutkimuksiin, jos niitä on saatavilla. (Juholin 2013, 52; Åberg 2000, 269-270.)

Työyhteisön viestintä nousee useissa henkilöstötutkimuksissa yhdeksi tärkeämmäksi kehitysalueeksi. Vaikka se koetaan tärkeäksi osa-alueeksi yrityksen toiminnassa ja tiedonkulussa, siitä löytyy aina joitakin puutteita tai kehityskohteita. Viestintää voidaan kehittää erilaisilla toimenpiteillä, mutta se perustuu ihmisten omaan toimintaan ja aktiivisuuteen. Vaikka työntekijät ymmärtävät, että viestintä ja tiedonkulku ovat tärkeää yrityksen toiminnalle, asiat unohtuvat nopeasti työkiireessä ja muuttuvissa tilanteissa. Jos työntekijä ei välitä viestiä eteenpäin, tieto jää saamatta muilta sidosryhmiltä. Viestinnän ongelmia ei ratkaista uusilla työkaluilla vaan toiminnan kehittämällä ja asenteiden muutoksilla.

Viestinnän tavoitteet liittyvät usein tiedon saatavuuteen, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen yritykseen. Työntekijät tarvitsevat tietoa erilaisiin tarkoituksiin, joten viestinnän tavoitteena on vastata heidän tiedontarpeeseen riittävän laajalla ja oikea-aikaisella viestinnällä. Tietojen saatavuudella ja tiedonkululla sekä vuorovaikutuksen laadulla ja määrällä vaikutetaan myös työntekijöiden tyytyväisyyteen. Erityisen tärkeäksi viestintä nousee työyhteisöä koskevilla muutostilanteilla ja sen läpiviemisessä. Viestinnän tavoitteiden tulisi perustua yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja päämääriin, jotta viestinnässä keskitytään oikeisiin asioihin ja yrityksen todellisiin tarpeisiin. Viestinnän tehtävät ja niiden prioriteetit vaihtelevat kuitenkin erilaisien tilanteiden mukaan. (Juholin 2013, 53-55.)

### 2.6.3. Viestinnän johtaminen ja organisointi

Tehokas viestintä on hyvin suunniteltua ja johdettua. Viestinnällä varmistetaan toimiva tiedonkulku ja vuorovaikutus sekä sitoutetaan työntekijät yrityksen tavoitteisiin. Erityisesti kasvuyrityksessä tiedon merkitys ja sen luotettavuus kasvavat kaikissa yrityksen toiminnoissa. Jotta toiminta on tehokasta, tietojen tulee olla helposti saatavilla ja löydettävissä. Tiedon pitää kulkea nopeasti ja oikea-aikaisesti, ja viestinnän tulee olla avointa ja läpinäkyvää koko organisaatiossa. (Porento 2013.)

Yrityksen viestintää johtaa johtoryhmä ja viestintäjohtaja. Vaikka viestintä on kaikkien työntekijöiden vastuulla, kokonaisvastuu viestinnästä on yrityksen johdolla. Johtajat voivat delegoida osan viestintävastuista yksikön vetäjille, viestinnän ammattilaisille, HR:lle tai muille vastuullisille toimijoille. Viestintä voi olla keskitetty viestintäyksikköön, tai se voi olla erikoistunut yrityksen eri toimintoihin. Viestintä voi olla myös hajautettu eri yksiköihin, jolloin viestintä on vapaampaa ja joustavampaa. Vaihtoehtoisesti viestintä voidaan ostaa myös ulkoistettuna palveluna. Tärkeää on kuitenkin selvittää, miten viestintävastuut jaetaan eri toimijoiden kesken, jotta viestintä on tehokasta ja se kattaa yrityksen kaikki työntekijät. (Juholin 2009, 121-122; Juholin 2013, 39-40, 93.)

Yrityksen viestintää johtaa ylin johto ja viestintäjohtaja. Virallisissa lausunnoissa viestintävastuu on jakamaton, mutta muussa viestinnässä vastuut voidaan jakaa vapaammin. Johdon viestintävastuu sisältää viestinnän yrityksen strategiasta, tavoitteista, tulevaisuuden suunnitelmista ja taloudellisesta tilasta. Johdon vastuulla on tuoda ajankohtainen tieto ja



muutokset työyhteisön käyttöön, reagoida siitä syntyvään keskusteluun, kuunnella ja keskustella sekä ottaa vastaan palautetta. Vastuulliseen viestintään sisältyy oleellisesti myös päivittäinen viestintä ja yhteiset tilaisuudet työntekijöiden kanssa. Ne vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen omaan työyhteisöön. Hyvällä johtamisviestinnällä autetaan työntekijöitä ymmärtämään oman roolinsa ja vastuunsa työyhteisössä sekä vahvistetaan yrityskulttuuria. (Juholin 2009, 121, 123; Juholin 2013, 196, 199-200.)

Vastuu yksikön viestinnästä on yksikön vastuullisella vetäjällä, yksikön johtajalla. Hänen apunaan voi toimii myös viestinnän asiantuntijoita. (Juholin 2009, 121.) Esimiehen viestintävastuu on kuitenkin huomattavasti laajempi, koska hän työskentelee yksikkönsä ja muun organisaation välissä. Esimies tiedottaa yrityksen ajankohtaisista asioista ja muutoksista, on vuorovaikutuksessa ja erilaisissa keskusteluissa työntekijöiden kanssa sekä motivoi ja innostaa työntekijöitä omassa työssään. Hän osallistuu myös päivittäiseen työviestintään, töiden resursoitiin ja erilaisiin kokouksiin ja tilaisuuksiin. (Juholin 2009, 203.)

### 2.6.4. Viestintä monikulttuurisessa työyhteisössä

Viestintä monikulttuurisessa työyhteisössä on kansainvälistä ja aktiivista, kun puhutaan asiantuntijaorganisaatiosta IT-alalla. Tiivis yhteistyö ja viestintä yrityksen sidosryhmien ja työntekijöiden välillä edellyttää, että toiminnassa käytetään yhteistä kieltä, englantia, ja viestintä on sujuvaa. Työntekijät tulevat eri maista ja matkustelevat paljon. Heillä on monipuolinen työkokemus ja heillä on hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot. (Lehtinen 2015.)

Monikulttuurista viestintää on tutkittu TOPOI-mallissa: Tongue (kieli), Order (järjestys), Person tai Perspectives (henkilö tai perspektiivi), Organization (organisaatio) ja Intention tai Influence (aikomus tai vaikutus). Kaikki TOPOI mallin osa-alueet vaikuttavat viestintään ja sen vastaanottoon ihmisten välillä. Viestinnässä tulee huomioida viestin selkeys ja yksiselitteisyys, koska viesti voidaan ymmärtää eri tavoilla. Tärkeää on huomioida, miten työyhteisössä viestitään. (Lehtinen 2015.)

Monikulttuurista viestintää vaikeuttavat pitkät etäisyydet, aikaerot ja henkilökohtaisen yhteyden puuttuminen. Jos ihmiset eivät tunne toisiaan, viestintäyhteyden luominen on heikompaa. Viestinnässä kannattaa suosia videopuheluita, joiden välityksellä saa luotua visuaalisen kuvan vastapuolesta. Viestintään vaikuttavat myös huono kielitaito ja vieras aksentti. Eritaustaisille työntekijöillä on vaihtelevat puhe- ja viestintätavat. Sanojen merkitys voi vaihdella paljon. Viestintätaitoja voidaan kehittää kieli- ja kulttuurikoulutuksien avulla. (Keisala 2012, 70-71; Lehtinen 2015.)

### 3 TYÖ JA TYÖYHTEISÖ

Tässä luvussa käsitellään työtä ja työyhteisöä työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena on pilvipalveluihin erikoistunut asiantuntijayritys, joka tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaista asiantuntijapalvelua. Työtä tehdään erilaisissa tiimeissä ja projekteissa työn prioriteettien mukaan. Koska yritys tavoittelee nopeaa kasvua ja parempaa liikevaihtoa, sen täytyy kasvattaa yrityksen näkyvyyttä, löytää uusia asiakkuuksia ja lisätä myyntiä. Jotta kasvu voidaan saavuttaa, yrityksen on panostettava asiantuntijoiden rekrytointiin, tulokselliseen asiakastyöhön ja työntekijöiden sitouttamiseen yrityksessä. Yrityksen toiminnan ja viestinnän tulee vastata yrityksen kasvua, joten toiminnan kehittäminen on välttämätöntä.

Yrityksen työntekijät ovat korkeakoulutettuja IT-alan ammattilaisia, joilla on vahva ja monipuolinen työkokemus. He ovat haluttua ja kilpailtua työvoimaa, ja yrityksen tärkein voimavara. Yritys rekrytoi nopeasti uusia osaajia ja lähettää heidät tuleviin asiakasprojekteihin. Vaikka työntekijät työskentelevät eri toimipisteissä ja työympäristöissä, he tekevät tiivistä yhteistyötä muiden yksiköiden ja työntekijöiden kanssa. Tärkeää on löytää ne keinot, joilla työntekijät saadaan sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin ja työyhteisöön. Hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät toimivat tehokkaammin ja saavuttavat parempia tuloksia. Viestintä on tärkeä johtamisen väline.

#### 3.1. Työ ja työelämä

Työ ja työelämä muuttuvat nopeasti globalisaation, digitalisaation ja ihmisten liikkuvuuden takia. Työstä tulee yhä monimutkaisempaa ja se muuttuu monialaisemmaksi. Työntekijöiltä vaaditaan yhä laaja-alaisempaa osaamista, uuden oppimista, joustavuutta ja kykyä sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Työ vaatii aikaa ja keskittymistä sekä olennaisten asioiden tunnistamista ja työn priorisoimista niihin. Työyhteisöt kansainvälistyvät ja työtä tehdään globaalisti eri maista käsin. Teknologian kehittyminen ja uudet ohjelmistot tuovat uusia työkaluja ja työtapoja, jotka mahdollistavat työskentelyn hyvien verkkoyhteyksien avulla mistä ja milloin vain. Työtä tehdään ajasta ja paikasta riippumatta. Koska muutos on jatkuvaa, työntekijöiden tulee kehittää myös omaa osaamistaan ja ajatteluaan ja reagoida muutoksiin nopeammin. Vanhoista tavoista täytyy pystyä luopumaan. Ammatilliset verkostot ovat yhä tärkeämpiä. (KPMG 2014, 7; Potter, esitelmä 24.11.2015; Tuominen & Pohjakallio 2012, 35, 38, 41-42.)

Työ IT-alan yrityksessä on vaativaa asiantuntijatyötä. Se on luovaa ajatustyötä, joka vaatii aikaa ja keskittymistä. Työtä varten etsitään uutta tietoa ja tutkimustietoa sähköisistä viestintäkanavista ja omista verkostoista ja tietoa hyödynnetään yrityksen tarpeisiin. Asiantuntijatyö sisältää paljon ajattelua, ideointia ja suunnittelua erilaisien tehtävien ja projektien kautta. Samalla se on asiantuntijapalvelua, jota tarjotaan yrityksen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille erilaisiin tarkoituksiin. Työ sisältää neuvontaa, konsultointia, aktiivista yhteydenpitoa ja raportointia. Työ on aktiivista ja tavoitteellista toimintaa, jolla haetaan toiminnan kehitystä, uutta

liiketoimintaa ja tulosta sekä uusia innovaatioita. Työhön liittyy myös erilaisia haasteita ja ongelmanratkaisutilanteita. (Kempainen 2016.)

Työtä tehdään itsenäisesti, tiimeissä ja erilaisissa projekteissa yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Koska työ on joustavaa ja tietoliikenneyhteydet toimivat hyvin, työtä voidaan tehdä useassa eri toimipisteissä, etätoimistolla ja virtuaalisissa työympäristöissä. Työtehtävät vaihtelevat kuitenkin työn kiireellisyyden ja prioriteettien mukaan, joten työ vaatii tekijältään paljon osaamista, viestintää, hyviä ihmissuhdetaitoja ja ajanhallintaa. Oman työn ja itsensä johtaminen on tärkeää. Kasvuyrityksessä työn tuloksellisuus kasvaa yhä merkityksellisemmäksi, joten tuottava asiakastyö priorisoidaan usein sisäisten kehitystehtävien edelle. Koska kasvua ei saavuteta ilman kovaa työtä, työntekijöiden on otettava vastuu omasta toiminnastaan ja työn tuloksellisuudesta. Työn tuottavuuteen vaikuttavat myös työympäristö, ilmapiiri ja työn vaatavuus. (Back 2016; Tolvanen 2016; Tuominen & Pohjakallio 2012, 47, 50.)

Asiantuntijatyö on usein pirstaleista ja sisältää paljon erilaisia tehtäviä. Tutkimuksien mukaan se on parhaimmillaan 80% tuottavaa työtä, kun työympäristö on optimaalinen työn tekemistä varten. Useimmiten luku on huomattavasti pienempi, koska työssä tulevat häiriöt ja keskeytykset vaikuttavat työn tulokseen nopeasti. Työtilanne voi kehittyä helposti siihenkin, että työajasta vain 50% käytetään tuottavaan työhön ja muu aika menee muihin juokseviin asioihin. (Back 2016; Tuominen & Pohjakallio 2012, 55.) Pahimmillaan asiantuntijan tuottavuusaste voi olla lähellä nollaa, jos sopivaa työtä ei ole tarjolla. Hiljaisempina hetkinä työaika käytetään asiantuntijaverkoston ylläpitämiseen ja ajankohtaisten uutisien seuraamiseen, mutta tehokkaimmillaan työhön voidaan syventyä ja uppoutua kiinni. Työ ja sen sisältö motivoivat jatkamaan ja yrittämään enemmän. Työn merkityksellisyys onkin yksi tärkeimmistä motivointikeinoista. Työn pitää olla riittävän haastavaa ja mielekästä ja sitä pitää olla riittävästi. Jos työaika kuluu jatkuvasti kissavideoiden katsomiseen, työntekijät alkavat nopeasti etsimään uusia töitä. (Linna 2014.)

### 3.2. Työyhteisö

Työyhteisö muodostuu yrityksen työntekijöistä. He muodostavat yhdessä erilaisia tiimejä, yksiköitä ja yrityksen koko organisaation. Työntekijöiden välinen yhteistyö on tärkeää, koska he työskentelevät yhdessä kohti yrityksen yhteisiä tavoitteita ja tuloksia. (Juholin 2013, 25.) ”Työyhteisössä on jaettuja arvoja, asenteita ja toimintatapoja. Ne näkyvät ihmisten välisessä toiminnassa ja viestinnässä.” (Salo & Poutiainen 2010, 25.) Kun asiaa tarkastellaan asiantuntijaorganisaation kannalta, voidaan todeta, että työyhteisöt ovat yhä erilaisempia ja monikulttuurisempia yhteisöjä, joita yhdistää yrityksen tavoitteet ja yhteiset arvot. Työyhteisöt ovat hajautuneet eri työympäristöihin, mutta he toimivat yhdessä yrityksen toimintatapojen mukaan. (Aira 2012.)

Työyhteisö toimii hyvin, kun työntekijät tuntevat toisensa ja heidän työnsä. He viestivät avoimesti sekä kuuntelevat toisensa ajatuksia ja näkemyksiä.

Työntekijät voivat pyytää myös apua, tukea tai mielipidettä erilaisissa kysymyksissä tai ongelmatilanteissa toisiltaan. He kehittävät toimintaa ja prosesseja yhdessä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on helppoa ja luottamuksellista. Työyhteisön toiminta perustuu kuitenkin työntekijöiden aktiivisuuteen, keskusteluun, vuorovaikutukseen ja osallistumiseen. Kun työntekijöiden roolit ja vastuualueet ovat selkeät, työntekeminen on helpompaa ja sujuvampaa. Jokainen kuitenkin vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin omalla käytöksellä ja asenteella. Kaikkia tulee kohdella tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti, riippumatta työntekijän tehtävistä tai siitä ovatko työntekijät uusia vai jo vanhoja konkareita. Toisten ajatuksia ja mielipiteitä tulee kuunnella ja arvostaa. Työyhteisön hyvinvointiin ja motivaatioon vaikutetaan viestinnällä ja yhteisillä tapahtumilla. Tärkeää on aito ihmisen kohtaaminen ja yhdessätekeminen. (Keisala 2012, 130, 177-178; Työturvallisuuskeskus n.d.)

Monet IT-aloilla toimivat yritykset panostavat työyhteisön toimintaan ja positiiviseen työilmapiiriin. He haluavat pitää työntekijänsä tyytyväisenä, koska IT-alan huippuasiantuntijat ovat haluttua ja kilpailtua työvoimaa työmarkkinoilla. Hienona esimerkkinä toimii IT-alalla toimiva yritys, Vincit. Se valittiin Suomen ja Euroopan parhaaksi työpaikaksi vuonna 2016. Great place to work -tutkimus perustuu työntekijöiden kokemukseen työpaikastaan, joten Vincit on onnistunut toiminnassaan hyvin. Työyhteisön toimintaan vaikuttavat yhdessätekemisen kulttuuri ja auttamiskulttuuri. Työn haasteet ja ongelmatilanteet voidaan ratkaista yhdessä ja luoda samalla jotain uutta ja positiivista. Rakennetut asiat voidaan rakentaa yhdessä uudelleen. Yhteisöllistä toimintaa kuvaa myös SLUSH ja toimintaan sitoutuneet vapaaehtoiset työntekijät. Tapahtuma kasvoi nopeasti yrittäjän aktiivisen toiminnan, yhteisen innostuksen ja kasvuhakuisen asenteen avulla. SLUSHista tuli kansainvälinen menestystarina. SLUSHin perustaja Miki Kuusi uskoo vahvasti ihmisen voimaan. He auttavat silloin, kun apua tarvitaan. (Great place to work 2016; Kuusi 2015, 28-29; Linna 2014; Varma 2016, 12-13.)

### 3.3. Työntekijät

Yrityksen työntekijät ovat ammattitaitoisia ja korkeasti koulutettuja ihmisiä. Heillä on vahva osaaminen ja ymmärrys omasta työstään. He ovat saavuttaneet sen koulutuksen, työkokemuksen ja ammatillisten verkostojen kautta. Ammatillisen osaamisen lisäksi työntekijältä vaaditaan kansainvälistä kielitaitoa, työyhteisötaitoja, viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä kykyä sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Työyhteisötaidoilla edistetään työn sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. Niihin kuuluu hyvästä työilmapiiristä huolehtiminen, vuorovaikutustaidot, ristiriitojen ratkaisutaidot, käytöstavat, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, ymmärrys työyhteisön pelisäännöistä, taloudellisuudesta ja työn sujuvuudesta huolehtiminen, ammatillisuus ja empaattisuus. Ammatillainen jakaa tietoa, tukee muita ja kehittää samalla omaa työtään. (Holopainen, Jalo & Eloranta 2012; Ilmarinen n.d.)

Työntekijät työskentelevät erilaisissa tehtävissä ja projekteissa itsenäisesti ja yhdessä muiden kanssa. He kehittävät toimintaa, viestivät toisilleen ja

ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Työtä tehdään myös yhdessä muiden sidosryhmien kanssa. Työ on vaativaa asiantuntijatyötä, mutta työntekijän työtehtävät vaihtelevat hänen aseman, roolin ja työn prioriteettien mukaan. Työntekijät saavat työstään palkkaa ja omien tarpeiden tyydytystä. Heille tarjotaan koulutusta ja ammatillista kehitystä. Vastaavasti työntekijä antaa työnantajalle oman työpanoksensa ja osaamisensa tavoitteiden ja resurssien mukaan sekä sitoutuu seuraamaan annettuja ohjeita ja määräyksiä yrityksen prosessien mukaan. Yrityksen johto ohjaa, kannustaa ja seuraa työntekijöiden toimintaa. (Juholin 2006, 5; Juholin 2013, 25-26; Kempainen 2016, 17; Tolvanen 2015.)

Yrityksen asiantuntijat työskentelevät joustavasti toimistolla tai etätoimistolla, silloin kun se heille parhaiten sopii. Työtä ei tehdä enää 8-16, vaan pikemminkin 24/7, mutta lyhyissä ajanjaksoissa kerrallaan. Vaikka työ on tärkeää, työntekijät haluavat tasapainottaa työn ja vapaa-ajan elämäntilanteensa mukaan. Työ, tai ainakin työhön liittyvät ajatukset seuraavat helposti mukana kotiin ja vapaa-ajalle. Työtä tehdään omien työskentelytapojen mukaan, ajasta ja paikasta riippumatta. Käytettyjen tuntien sijaan tärkeämpää on työn tuloksellisuus. Joillekin työ on velvoite, toisille se on elämäntapa ja intohimo. Parhaimmillaan työ on niin motivoivaa, että se ei tunnu enää työltä. Työntekijän työpanokseen ja aktiivisuuteen vaikuttavat hänen motivaatio, vireystaso ja henkilökohtaiset tavoitteet. (Meister & Willyerd 2010; Tuominen & Pohjakallio 2012, 95.)

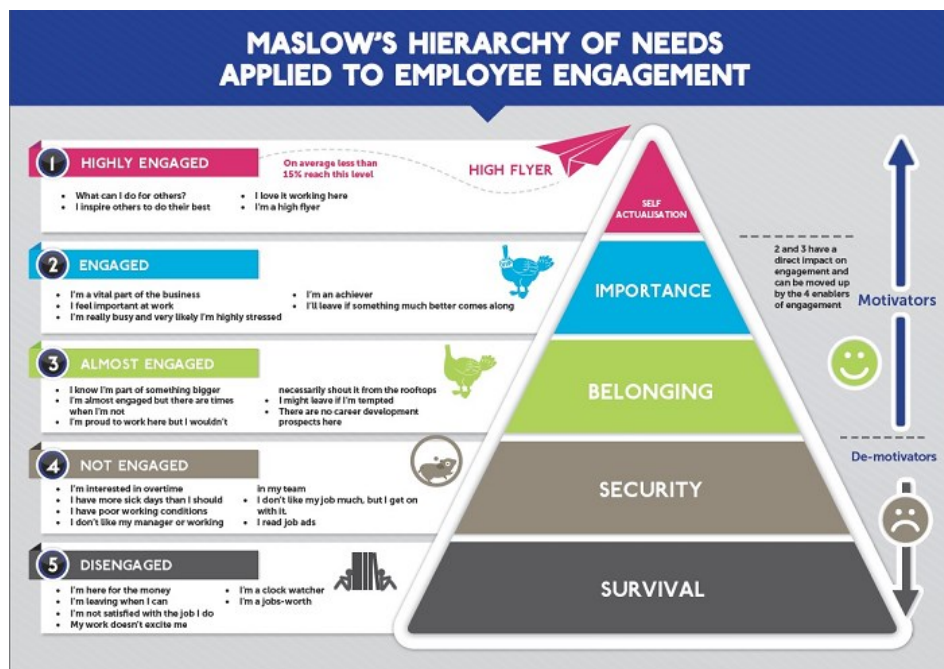
Työntekijät viettävät paljon aikaa yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Työn lisäksi he viestivät, keskustelevat ja vaihtavat kuulumisia. Työntekijät luottavat toisiinsa ja kysyvät heiltä neuvoa erilaisissa asioissa. He tuntevat läheiset työkaverinsa niin hyvin, että työsuhteet voivat muuttua ystävyudeksi. Työntekijät tuntevat hyvin myös toistensa käyttäytymistavat ja tottumukset. Vaikka jokaisella työntekijällä on omat tavat toimia ja viestiä, työntekijöiltä odotetaan ystävällistä ja asiallista käyttäytymistä muita työntekijöitä kohtaan. Omaan asenteeseen voidaan vaikuttaa omalla ajattelutavalla. Kun on riittävästi oikeaa asennetta, on motivoituneempi ja innostuneempi saavuttamaan sen mitä haluaa. Oikealla ja positiivisella asenteella pääsee pitkälle. Jokaisen tulee ottaa vastuu itsestään ja omasta toiminnastaan. (Hämäläinen 2005, 206-216; Tuominen & Pohjakallio 2012, 106.)

### 3.3.1. Erilaiset ihmiset

Työntekijät ovat erilaisia ihmisiä, joilla on erilaiset taustat ja tarpeet. Hänen käyttäytymiseen vaikuttavat ihmisen odotukset, tarpeet ja toiveet omasta työstään ja yrityksen toiminnasta. Ne vaikuttavat työntekijän työpanokseen ja motivaatioon. Työntekijät haluavat saavuttaa arvostusta ja kiitosta työpanostuksestaan sekä ammatillista koulutusta ja kehitystä omalla työurallaan. Työn lisäksi he haluavat positiivisen työyhteisön ja ilmapiirin, jossa on helppoa olla ja työskennellä muiden työntekijöiden kanssa.

Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisen käyttäytymistä ohjaavat perustarpeet. Siitä mukautettu versio kuvaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen. (Kuvio 3) Työntekijät voidaan jakaa viiteen eri tasoon.

Motivoituneimmat työntekijät sijoittuvat hierarkian huipulle, viidennellä tasolla (self actualization). He ovat sitoutuneet työhönsä niin vahvasti, että he rakastavat työtään. He haluavat kehittää osaamistaan ja kehittyä omalla urallaan. Samalla he innostavat muita työntekijöitä. Neljännellä tasolla työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä ja pitävät työtään tärkeänä yritykselle ja projektille (importance). Seuraavalla, kolmannella tasolla työntekijät kokevat kuuluvansa osaksi tiimiä ja isompaa kokonaisuutta (belonging), mutta motivaatiotaso on jo alhaisempi. Epämotivoituneimmat työntekijät sijoittuvat tarvehierarkiassa kahdelle alimmalle tasolle. Toisella tasolla työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi oman työnsä kautta (safety). He toimivat yrityksen prosessien ja ohjeiden mukaan. Alimmalla tasolla toimivat työntekijät käyvät töissä vain toimeentulon ja rahan takia (survival). Työ ei enää motivoi, mutta työtä tarvitaan omaan elämiseen. (Loyaltyworks, n.d.)



Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkia. (Loyaltyworks n.d.)

Ihmisen käyttäytymiseen ja toimintaan vaikuttavat myös ihmisen ikä, tausta, elämäkokemus sekä persoonallisuus. Käyttäytyminen vaihtelee tilanteiden mukaan. Nuorella työntekijällä riittää intoa, motivaatiota ja energiaa, mutta hänellä voi olla puutteita osaamisessa ja työkokemuksessa. Ikääntyneellä työntekijällä on vuosien työkokemus ja pitkä elämäkokemus, jotka toimivat henkilön voimavarana haastavammassakin tilanteessa. Motivaatio vaihtelee työn ja tilanteen mukaan. Omaan käyttäytymiseen voi kuitenkin vaikuttaa omilla valinnoilla ja käyttäytymismalleilla. Innostava ja aktiivinen työntekijä nähdään positiivisina piirteinä. Työntekijöiltä kaivataankin jatkossa yhä enemmän muutoskyvykkyyttä, hyvää selviytymisasennetta sekä kykyä toimia ja kehittyä. Parhaat osaajat ovat haluttuja ja heistä kilpaillaan. (Nera 2015; Paavola 2015; Puro 2005, 13.)

Ihmisen käyttäytyminen ja temperamentit voidaan jakaa erilaisiin tyyppeihin useiden erilaisten persoonallisuustestien ja -tutkimuksien avulla. Psykologi Toni Dunderfeltin kehittämän testin mukaan ihmisen temperamentit jaetaan pääsääntöisesti neljään tyyppiin. Punainen ja keltainen kuvaavat ekstroverttejä, ulospäinsuuntautuneita ihmisiä ja sininen ja vihreä introverttejä, sisäänpäin suuntautuneita ihmisiä. Temperamentti on aito ja alkuperäinen osa persoonallisuutta, joka pysyy hyvin samanlaisena koko elämän ajan. Kun ihmiset tuntevat toisensa paremmin, työskentely ja vuorovaikutus ovat helpompaa. (Koivula 2013.)

Ekstrovertit ovat siis punaisia ja keltaisia temperamentteja. Punainen ihminen on voimakastahtoinen ja energinen. Hän tekee helposti uusia aloitteita ja nauttii esiintymisestä. Keltainen on sosiaalinen ja ihmisläheinen ihminen. Häinkin pitää esiintymisestä, mutta hän osaa huomioida myös muut ihmiset ympärillään. 70% ihmisistä on ekstrovertteja. He ovat ulospäin suuntautuneita, seurallisia ja puheliaita. Ekstrovertit tekevät päätökset nopeasti ja ottavat päällekkäisiä tehtäviä ja riskejä helpommin. Vastaavasti introvertit ovat sinisiä ja vihreitä temperamentteja. Sininen ihminen on asiallinen, järjestelmällinen ja syvälinen. Hän on luotettava ja tekee työnsä huolella. Vihreä on tunnollinen ja huolellinen. Hän kuuntelee muita ihmisiä. 30% ihmisistä on introvertteja. He ovat sisäänpäin suuntautuneita, rauhallisia ja pohdiskelevia. Introvertit kuuntelevat ja keskittyvät mielellään yhteen tehtävään tai projektiin kerrallaan ja paneutuvat siihen perusteellisesti. He toimivat parhaimmillaan ongelmaratkaisutilanteissa. Näiden persoonallisuustyyppien väliin kuuluu kuitenkin vielä myös ambivertti, jonka persoonallisuudesta löytyy piirteitä molemmista ääripäistä. He ovat mukautuvia. Ambivertti viihtyy ihmisten seurassa, mutta tarvitsee välillä omaakin aikaa. Erilaisia ihmistyyppejä tarvitaan eri tehtäviin. Kun ihmisen rooli on sovitettu oikein persoonallisuustyyppin kanssa, hän viihtyy omassa työssään paremmin. (Hurme 2012; Introvertit.net 2016; Koivula 2013; Wiio 2009, 119.)

### 3.3.2. Erilaiset tavat ja kulttuurit

Ihmisten liikkuminen ja työelämän kansainvälistyminen ovat sekoittaneet erilaisia kulttuureja. Työyhteisöt ovat yhä monikulttuurisempia yhteisöjä, joissa työskentelee ihmisiä useasta eri maasta. Erilaiset ihmiset kuitenkin rikastuttavat työyhteisöjä. Heillä on uusia ajatuksia, näkemyksiä ja toimintatapoja, joita voidaan hyödyntää työelämässä ja yrityksen toiminnassa. Heillä on myös vahva kielitaito ja tuntemus omasta kulttuuristaan. Työyhteisön kansainvälistyessä, työntekijöiltä vaaditaan myös parempaa ymmärrystä erilaisista kulttuureista ja heidän tavoistaan. (Nera 2015; Nguyen 2014.)

Kulttuuri on työntekijän arvoja, tapoja, käyttäytymismalleja, asenteita, sanatonta viestintää. Ne ilmenevät henkilön käytöksessä, puheessa, esineissä, ruuassa, musiikissa ja vaatetuksessa. Kulttuuritaustat voivat vaihdella hyvin paljon eri kansallisuuksien välillä, mutta ne voivat olla myös samanlaisia ja yhteneväisiä. Työntekijät voivat olla käyttöön eri kulttuurien parhaimmat puolet, kunhan ovat valmiina kehittymään ja muuttamaan omia tapoja. Kulttuurierot ovat kansallisia (suomalainen,

ruotsalainen), etnisiä (eurooppalainen, afrikkalainen) ja alueellisia (länsi- ja itäsuomalainen), mutta ne jaetaan myös eri ikäpolvien ja sukupuolen välisiin kulttuureihin ja organisaation välisiin kulttuureihin. Henkilö voikin kuulua moneen eri kulttuuriin samaan aikaan. Monikulttuurisuus on rikkaus, mutta se on myös haaste työyhteisölle. Erilaiset tavat ja toiminta voivat aiheuttaa työntekijöiden välille väärinkäsityksiä, ennakkoluuloja, jopa konflikteja. Keskustelunavaus tuo ihmiset lähemmäksi toisiaan. Toisten kunnioitus ja hyväksyminen ovat erityisen tärkeää positiivisen ilmapiirin ja luottamuksen säilyttämiseksi. Koska työntekijät viestivät ja toimivat vuorovaikutuksessa keskenään jatkuvasti, johdon ja esimiesten tulee viestiä ja vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen siitä mikä on sopivaa ja mikä ei. (Aalto-yliopisto n.d.; Keisala 2012, 21, 86, 185; Nguyen 2013; Puro 2003, 41, 96.)

### 3.4. Työntekijät erilaisissa työympäristöissä

Yritykset kansainvälistyvät ja laajentavat toimintaa eri maihin nopeasti. Työntekijöiden välimatkat pitenevät ja työtä tehdään erilaisista työympäristöistä käsin. Työyhteisöt ovat hajautuneet eri maihin (maantieteellisesti) ja eri organisaatioihin (organisatorisesti). Työ vaatii muutosvalmiutta, sopeutumiskykyä ja joustavuutta. Työtä tehdään toimistossa, etätöissä ja matkoilta, joten ihmisten välinen viestintä ja vuorovaikutus tapahtuvat pääasiassa virtuaalisissa työympäristöissä ja viestintäkanavissa. Työskentelytapa vaatii myös hyvää johtajuutta ja esimiestaitoja. (Aira 2012.)

Fyysisessä työympäristössä työtä tehdään pääasiassa toimistolla. Työntekijät tuntevat toisensa paremmin, koska he työskentelevät samoissa tiloissa. He jakavat yhteisiä töitä, tukevat toisiaan, auttavat toisiaan työkuormassa ja kehittävät työtä. He voivat jakaa myös yhteisiä harrastuksia ja järjestää vapaa-ajan tilaisuuksia yhdessä. Päivittäiset tervehdykset kuuluvat arkeen. Työyhteisössä on positiivinen, luottamuksellinen työilmapiiri. Töihin on mukavaa tulla. Työyhteisö toimii yhteisten tapojen ja pelisääntöjen mukaan. Työntekijät kunnioittavat toisiaan ja toimivat vastuullisesti toisia, työvälineitä ja työympäristöä kohtaan.

Kun työntekijät työskentelevät kaukana toisistaan, virtuaalisen työympäristön käyttö on yleistä. Yhteydenpito muihin työntekijöihin tehdään verkkoyhteyksien, videopuheluiden, sähköpostien ja puheluiden avulla. Yhteydenpito on kuitenkin vaikeampaa, jos työntekijöiden välillä on pitkä, maantieteelliset etäisyydet ja aikaerot. Toisten viestiin tai kysymyksiin vastaaminen voi tapahtua vasta tuntien päästä. Työntekijät tapaavat harvemmin, ja toisiin työntekijöiden tutustuminen on vaikeampaa. Myös yhteisten tapahtumien ja kokouksien järjestäminen on vaikeampaa pitkien välimatkojen vuoksi. Näissä tapauksissa oman persoonan tuominen on tärkeämpää. (Keisala 2012, 130, 178.)

Etätöiden käyttäminen on yleistynyt erityisesti asiantuntijatehtävissä. Työympäristö on muuttunut vapaammaksi ja työtilat joustavammaksi. Työtä tehdään toimiston monitoimitiloissa ja etätoimistolla. Toisille sopii



paremmin työskentely omassa rauhassa kotitoimistolla ja toisille sopii paremmin työskentely toimistolla. Tutkimuksien mukaan Suomi onkin noussut Euroopan kärkeen etätösovelluksien käytössä. 28% palkansaajista teki etätöitä vähintään satunnaisesti vuonna 2013. Joustava työ on helpottanut työelämän ja perhe-elämän yhdistämistä. Samalla se vähentää matka-aikoja ja tukee keskittymistä vaativia tehtäviä. Monet yritykset kannustavat työntekijöitä tekemään etätöitä, koska se vaikuttaa tehokkuuteen ja nostaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Esimerkiksi Elisalla tehdään jo joka kolmas työpäivä etänä. (Okko 2015, 26-27; Raeste 2016; Työterveyslaitos ja Suomen ympäristökeskus n.d.)

### 3.5. Yhteistyö ja vuorovaikutus

Yhteistyö on työntekijöiden välistä vapaaehtoista toimintaa, joka perustuu yhteisiin tavoitteisiin. Se vaatii molempien osapuolien panostusta, sitoutumista ja yhteistä vuorovaikutusta. Työntekijät jakavat kokemuksia ja osaamista, ja luovat ja muokkaavat niiden avulla tietoa. Yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella parannetaan työn laatua, kehitetään toimintaa ja omaa osaamista sekä saavutetaan parempia tuloksia. Kun työyhteisö toimii avoimesti ja luottamus on korkealla, työntekijät kehittävät ja ideoivat yhdessä parempia ideoita ja innovaatioita. Yhteistyöllä kehitetään jotakin uutta, joka menestyy. Työn merkityksellisyys kasvaa. (Aira 2012; Manka 2013; Tanner, twiitti 3.3.2016.)

Tiiviillä yhteistyöllä, läsnäololla ja vuorovaikutuksella luodaan parempia vuorovaikutussuhteita. Työntekijät oppivat tuntemaan toisensa paremmin, kun he viettävät aikaa yhdessä ja keskustelevat toistensa kanssa. He jakavat yhteisiä mielipiteitä, mutta heillä on myös mahdollisuus olla asioista eri mieltä. Työntekijöiden välinen luottamus kasvaa. He haluavat auttaa ja tukea toisiaan erilaisissa tilanteissa. Yhdessä tekeminen vahvistaa työntekijöiden yhteisöllisyyttä ja parantaa työyhteisön ilmapiiriä. (Aira 2012; Manka 2013; Porento 2013.)

IT-alan yritys Solita panostaa työyhteisön toimintaan. Yrityksen arvoja ovat rohkeus, intohimo, rentous ja välittäminen. Avoimella ja yhteisöllisellä toiminnalla ihmiset ohjataan ajattelemaan ja toimimaan itsenäisesti. Ihmiset vastaavat omasta kehityksestään ja työn tuloksellisuudesta, mutta työtä tehdään yhdessä. Toiminnalla saavutetaan parempia tuloksia. (Vaaraniemi, esitelmä 24.11.2015.)

### 3.6. Työyhteisön johtaminen

Työelämän muutokset ovat tuoneet uusia haasteita nykypäivän johtamiselle. Työyhteisöt ovat kansainvälisiä, monikulttuurisia ja monien sukupolvien välisiä yhteisöjä. Työtä tehdään eri työympäristöissä ja useassa eri projektissa samaan aikaan. Työ on rikkonaista, välimatkat pitkiä ja projektin kokoonpanot vaihtuvat nopeasti. Työntekijät ovat asiantuntijoita ja oman alan ammattilaisia, mutta heillä on erilaiset tavat toimia ja työskennellä. Työntekijät odottavat johtajalta hyvää viestintää ja vuorovaikutusta, sekä oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Uudet tavat

tehdä työtä vaatii hyvää johtajuutta ja esimiestaitoja. (Asp 2010; KPMG 2014, 7; Pääkkönen 2016.)

Johtaminen on tärkeä taito. Työyhteisön johtamisella on suuri vaikutus työyhteisön toimintaan ja työntekijöiden sitoutumiseen. Hyvä johtaja toimii mentorina ja valmentajana. Johtaja näyttää suunnan ja ohjaa toimintaa kohta yrityksen tavoitteita. Hän tukee työntekijöiden itsenäistä ajattelua ja toimintaa ja organisaation kehittymistä sen avulla. Johtajan tehtävänä on varmistaa työn ja toiminnan edellytykset ja työn tuloksellisuus. Johtaja ohjaa toimintaa, keskustelee ja kuuntelee, tekee päätöksiä ja seuraa työn tuloksia. Samalla hän ottaa vastuun yrityksen toiminnasta ja tuloksellisuudesta. Johtaja tehtävänä on myös kannustaa, innostaa ja motivoida työntekijöitä. Motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät viihtyvät ja panostavat omaan työhönsä. (Asp 2010; Avonius 2015; Hietala, Kaivanto & Valvisto 2015, 196; Pääkkönen 2016.)

Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa heidän työtyytyväisyys ja motivaatio. Asiantuntijoiden työmotivaatioon vaikutetaan parhaiten työn sisällön ja merkityksen kautta. Työn tulokset ja uudet innovaatiot motivoivat paremmin kuin palkankorotus ja bonukset. Yhteistä innostusta ja motivaatiota luodaan myös positiivisella palautteella ja avoimella viestinnällä. Sen avulla lisätään onnistumisen tunnetta ja kannustetaan jatkamaan. Työn ulkoisia motivaatiolähteitä ovat rahapalkkioiden lisäksi erilaiset kannustimet, uudet elämykset ja tapahtumat, koulutukset ja urasuunnitelma. Ne liittyvät työstä saatuun palkkioon. Tärkeämpi osa-alue on kuitenkin sisäinen motivaatio, joka lähtee ihmisestä itsestään, hänen innostuksesta ja kiinnostuksesta omaan työhönsä. Työ motivoi ja palkitsee itsessään. Sisäisen motivaation osa-alueita ovat työn vapaaehtoisuus, kyvykkyyden kokemukset, yhteenkuuluvuuden tunne ja hyväntekeminen muille henkilöille. Näillä toimenpiteillä vahvistetaan henkilön taitoa, vahvuuksia ja kiinnostusta omaa työtään kohden. (Jauhiainen 2016; Mastela & Jarenko 34, 69, 155; Linna 2015; Pääkkönen 2016.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja tutkimustuloksista sekä perustellaan tutkimusmenetelmien valinta. Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin konstruktiivinen tutkimusote, koska tutkimuksessa haluttiin kehittää ratkaisu kohdeorganisaatiossa havaittuihin ongelmiin. Tässä tutkimuksessa uusi konstruktio on yrityksen viestintäsuunnitelma, Communication Guidelines. Siitä kerrotaan seuraavassa luvussa.

Lukan mukaan (2014) konstruktiivinen lähestymistapa edellyttää, että tutkimuksessa keskitytään ratkaisemaan tosielämän ongelmia ja siinä tuotetaan innovatiivinen konstruktio. Samalla sen tulee liittyä olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen. Koska tutkimus tehdään läheisessä yhteistyössä yrityksen organisaation kanssa, tutkimuksen aikana tapahtuu kokemukseen perustuvaa oppimista. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 65.) mukaan konstruktiivinen lähestymistapa sopii tutkimukseen, kun siinä halutaan kehittää mittari, malli tai suunnitelma tutkittavan

organisaation käyttöön. Mielestäni valittu lähestymistapa soveltuu hyvin käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi, koska toteutettu viestintäsuunnitelma perustuu tutkimuksen teoreettiseen aineistoon ja tutkimuksen löydöksiin. Samalla siinä huomioidaan yrityksen ja työntekijöiden tarpeet ja toiveet.

Ojasalo ym. (2009, 68.) suosittelee käyttämään konstruktiiivisessa tutkimustyössä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisen henkilöstökyselyn ja kvalitatiivisen teemahaastatteluiden avulla. Henkilöstökyselyn avulla selvitettiin viestinnän nykytilanne ja työntekijöiden tyytyväisyys viestinnän onnistumiselle. Teemahaastatteluiden avulla syvennyttiin tarkastelemaan mitkä ovat yrityksen tarpeet ja tavoitteet sisäiselle viestinnälle ja miten sitä tulisi parantaa. Haastatteluiden avulla myös lisättiin johdon ja työntekijöiden ymmärrystä viestinnän haasteista. Kyselyn ja haastatteluiden pohjalta tehtiin viestintäsuunnitelma ja suunniteltiin kehitystoimenpiteet työyhteisön viestinnälle.

### 4.1. Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustuloksien toistettavuutta ja luotettavuutta, ja validiteetti tutkimuksen pätevyyttä. Niitä käytetään pääasiassa kvantitatiivisissa tutkimuksissa, mutta ne tulisi arvioida myös kvalitatiivisen tutkimuksen osalta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa, että tutkimuksesta saadaan samanlaiset tulokset, kun se toistetaan. Tutkimuksen validius tarkoittaa, että tutkimusmenetelmällä mitattiin juuri sitä mitä oli tarkoitus mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226-227.)

Tutkimusta ja sen tuloksia parannetaan, kun tutkimuksen toteuttamisesta ja sen vaiheista tehdään tarkka suunnitelma ja selvitys. Sen tulisi sisältää selvityksen olosuhteista, paikasta, ajasta, mahdollisista häiriöistä, tulkinnoista ja tutkijan itsearvioinnista. Keskeistä on myös tutkimustuloksien luokittelu eri teemoihin. Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta voi uhata vastaajan työtilanne, kiire, tunnetila ja asenne tai rehellisyys. (Hirsjärvi ym. 2008, 227.)

### 4.2. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus nähdään usein erilaisina, vastakohtaisina tutkimusmenetelminä, mutta niillä on samoja piirteitä. Tutkimukset voivat täydentää toisiaan. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään numeerisia tuloksia. Tutkimus toteutetaan objektiivisesti ja mekaanisesti. Aineisto kerätään standardoidusti valitulta joukolta ihmisiä ja kysymykset kysytään lomakkeen avulla. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla kuvataan kokonaisuutta. Siinä tavoitellaan ja etsitään uusia tietoja ja ratkaisuja. Tutkimus on subjektiivisempi ja syvällisempi. Tutkimukselle keskeistä on, että tietoa kerätään ihmisten ja omien havaintojen avulla kokonaisvaltaisesti. Haastattelut ovat luotettavampia, koska vastauksia voidaan tarkentaa tilanteen mukaan. Haastattelut vievät kuitenkin enemmän

aikaa ja tutkimustilanne nähdään subjektiivisena. (Hirsjärvi ym. 2008, 157, 160, 188, 200; Räsänen 2005, 85-87.)

Molemmissa tutkimusmenetelmissä tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä, joko kyselyn tai haastattelun avulla. Tutkimuksessa saadaan uutta tutkimustietoa aineiston pohjalta. Tutkimuksen tulokset havainnoidaan ja mitataan soveltuvalla tavalla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulokset pelkistetään numeroihin ja kaavioihin, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa verbaaliseen muotoon. Molemmissa tutkimuksissa kuitenkin vaaditaan tutkimustuloksien selittämistä. (Räsänen 2005, 89, 99.)

Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin henkilöstökyselyllä Google forms sähköisen kyselylomakkeen avulla marraskuussa 2015. Se oli nopea ja tehokas tapa saada vastaukset henkilökunnalta. Kyselylomakkeen (Liite 1) laajuus oli 16 kysymystä. Lomake lähetettiin koko henkilökunnalle ja vastausaikaa oli yksi viikko, 23.-27.11.2015.

Kyselyssä oli suljettuja valintakysymyksiä, jossa vastaaja valitsi vastauksensa valmiista, annetuista vastausvaihtoehdoista. Kyselyn lopussa oli myös kaksi avointa kysymystä, jossa vastaaja pääsi vastaamaan laajemmin ja kertomaan avoimesti mielipiteensä. Vastausvaihtoehtoina käytettiin valintavaihtoehtojen lisäksi kyllä/ei arvoja ja viisiportaista vastausasteikkoa, jossa arvo 1 tarkoitti ”ei lainkaan tyytyväinen” ja arvo 5 ”täysin tyytyväinen”. Kyselyn taustakysymyksien avulla selvitettiin henkilön ikä, asema ja toimipiste.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna (Liite 2) valituille henkilöille. Se toteutettiin helmi- ja maaliskuussa, viikoilla 7-10. Varsinaisia haastattelukysymyksiä oli kymmenen ja ne oli suunniteltu teemoittain. Kysymyksien muoto ja järjestys vaihtelivat keskustelun mukaan. Haastattelussa syvennettiin tarkastelemaan työyhteisön viestintää kokonaisvaltaisemmin. Vastaajilta kysyttiin viestinnän nykytilasta, työntekijöiden tarpeista, odotuksista ja viestintävastuista sekä tavoitetilasta, johon pitäisi pyrkiä kehitysprojektissa. Vastaajalle annettiin mahdollisuus tuoda asioita ja mielipiteitä esille melko vapaasti. Samalla heiltä pyydettiin tarkennuksia ja perusteluita hänen vastauksiin ja mielipiteisiin, jotta päästiin syvemmälle aiheeseen.

Kutsut haastatteluun lähetettiin 24 henkilölle eri puolille organisaatiota konsernin kaikkiin maihin. Haastatteluun valittiin kunkin toimintayksikön johtajat, maajohtajat, toimitusjohtaja, kaksi projektipäällikköä ja kuusi asiantuntijaa. Näin haluttiin varmistaa luotettavat ja kattavat tulokset. Tutkimuksessa toteutettiin 16 haastattelua ja niihin osallistui 21 henkilöä. Kaksi haastattelua jäi toteutumatta vastaajien työkiireiden vuoksi.

Haastatteluun valittiin nimetyt johtajat heidän asemapaikan mukaan, sillä he ovat myös vastuussa oman toimialueensa viestinnästä. Samalla heillä oli mahdollisuus vaikuttaa viestinnän toimenpiteisiin melko laajasti. Projektipäälliköt ja asiantuntijat valittiin haastateltaviksi, sillä tutkimuksessa haluttiin selvittää heidän mielipiteensä ja odotuksensa sisäiseen viestintään ja sen kehitykseen sekä heidän tarpeet sisäistä

viestintää kohtaan. Tämän tavoitteena oli myös nostaa heidän toivomat kehitystoimenpiteet johdon tietoisuuteen.

Haastattelut toteutettiin henkilö- ja parihaastatteluna. Niistä kymmenen toteutettiin henkilöhaastatteluna ja loput parihaastatteluna. Haastatteluun varattiin aikaa yksi tunti. Haastattelut pyrittiin järjestämään kasvokkain toimistolla, mutta 31% haastatteluista toteutettiin Hangout videoneuvottelun avulla. Haastattelussa seurattiin vastaamisen lisäksi myös haastateltavan käyttäytymistä ja ilmeitä. Tunnelma haastatteluissa oli avoin ja luottamuksellinen. Haastattelupaikkana käytettiin toimiston kokoushuonetta, jossa on sohvut ja muita tiloja rennempi ympäristö. Tavoitteena oli varmistaa, että haastattelu voidaan toteuttaa ilman keskeytyksiä. Haastattelut onnistuivat pääosin ilman häiriöitä, mutta joitakin lyhyitä keskeytyksiä tuli asiakaspuheluiden takia. Yhteen videohaastatteluun tuli häiriöitä huonojen verkkoyhteyksien takia.

### 4.3. Tutkimuksen luotettavuus

Henkilöstökyselyn reliabiliteettia ja validiteettia voidaan tarkastella tutkimustuloksien avulla. Tutkimus toteutettiin luottamuksellisena, jotta jokainen voi vasta rehellisesti kysymyksiin. Vastaukset talletettiin järjestelmään anonyymisti, ja tulokset analysoitiin taustatietojen mukaan siten, että yksittäisiä tuloksia ei ole mahdollista saada selville. Vastaajille annettiin myös riittävästi vastausaikaa, joten halukkaat ehdivät vastata kyselyyn hyvin. Kysely oli tärkeä aloitus yrityksen viestintäprojektille. Sen avulla saatiin mittaustulokset kehitysprojektin tarpeellisuudesta. Samalla saatiin uutta, konkreettista tietoa siitä, miten viestintää pitäisi kehittää.

Teemahaastattelun reliabiliteettia ja validiteettia on hieman vaikeampi tarkastella, kuten aikaisemmin todettiin. Sen luotettavuutta parannettiin kuitenkin hyvän suunnittelun ja haastattelutilanteen kuvaamisen avulla. Haastattelun rakenne oli kaikilla sama, mutta haastattelua ohjasi keskustelun kulku. Joissakin kysymyksissä esiinnousseet asiat nostivat enemmän keskustelua. Haastattelun luotettavuutta voi haitata myös se, miten vastaaja oli ymmärtänyt kysymykset tai miten häntä piti opastaa vastaamaan oikeaan asiaan. Haastattelun luotettavuutta kuitenkin paransi hyvin suunniteltu haastattelurakenne ja varsinainen haastattelutilanne. Haastattelut alustettiin kertomalla viestintäprojektista ja sen tavoitteista. Samalla luotiin luottamuksellinen tunnelma haastattelutilanteeseen. Haastattelijana toimi aina sama henkilö ja haastattelut järjestettiin pääosin rauhallisessa ympäristössä kokoushuoneessa. Kuusi haastattelua toteutettiin videokonferenssin välityksellä. Joidenkin haastatteluiden haittana oli kuitenkin lyhyet häiriöt, jotka keskeyttivät haastattelun. Ne tapahtuivat kiireellisten asiakaspuheluiden ja verkkohäiriöiden takia. Haastattelun luotettavuutta nosti myös vastaajien määrä. Haastattelujen avulla saatiin kerättyä kokonaisvaltainen käsitys viestinnän kehittämisestä koko konsernissa. Haastatteluihin osallistui noin 25% yrityksen koko henkilöstöstä.

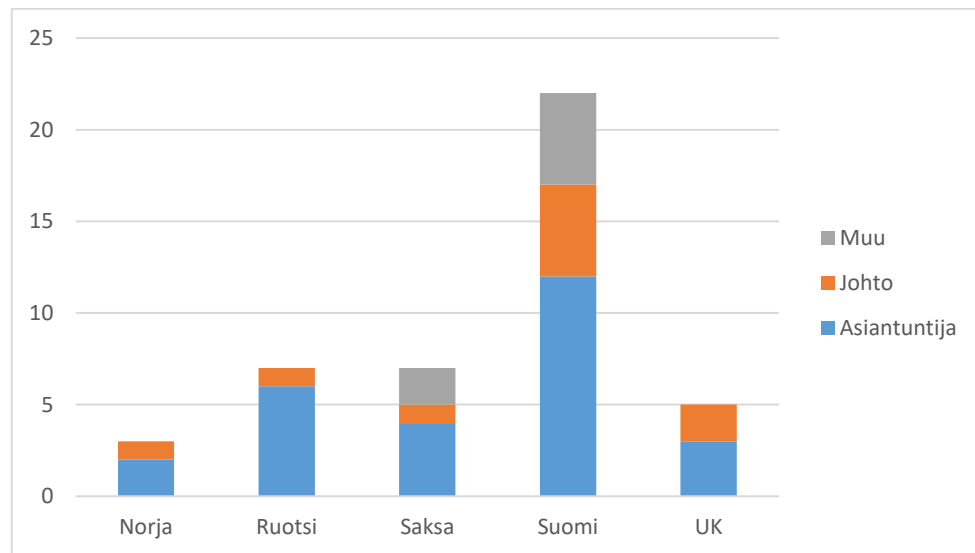
#### 4.4. Tutkimuksen tulokset

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus olivat toisiaan täydentäviä tutkimuksia. Kyselyn ja haastattelun pohjalta selvitettiin laaja-alaisesti ja monipuolisesti mitä ihmiset ajattelivat viestinnästä. Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin ennen kvalitatiivista tutkimusta, ja se antoi perustan koko tutkimukselle. Tuloksien avulla saatiin numeeriset arvot viestinnän nykytilasta. Kvalitatiivisten haastattelun pohjalta kerättiin tietoa viestinnästä syvemmin. Siinä haettiin tietoa, miten viestintää voidaan kehittää ja tuloksia parantaa. (Hirsjärvi ym. 2008, 132-133.)

##### 4.4.1. Kvantitatiivisen kyselyn tulokset

Kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen vastasi 44 henkilöä, joten vastausprosentti oli 58,7%. Kysely lähetettiin koko henkilöstölle, yhteensä 75 henkilölle. Kyselyssä oli 16 kysymystä, joista 14 kysymystä oli valintakysymyksiä ja kaksi viimeistä avointa kysymystä.

Kysymykset 1-3 koskivat henkilön taustatietoja. Vastaajalta kysyttiin hänen toimipistettä, tehtävää ja ikää. Vastaajista 50% (22) oli Suomesta, 16% (7) Ruotsista, 16% (7) Saksasta, 11% (5) UK:sta ja Norjasta 7% (3). Heistä 61% (27) edusti asiantuntijoita, 23% (10) johtoa ja loput 16% (7) muita työntekijöitä. Tuloksia tarkastellessa vastaajan iällä ei ollut merkitystä vastauksien hajonnassa, joten se jätettiin pois tuloksien esittelystä.



Kuvio 5. Vastaajat maan ja tehtävän mukaan (n=44)

Työntekijöille on tavallista käyttää useita viestintäkanavia ja -työkaluja omassa työssään eri tehtävissä ja rooleissa. Viestintä on monikanavaista. Kysymyksissä 4-8 kysyttiin henkilöstöltä mitä työkaluja he käyttävät. Tulokset jäävät yrityksen IT yksikön käyttöön. Oleellista tutkimustuloksissa kuitenkin oli se, että työntekijät käyttävät hyvin samanlaisia työkaluja yhtä aikaa.

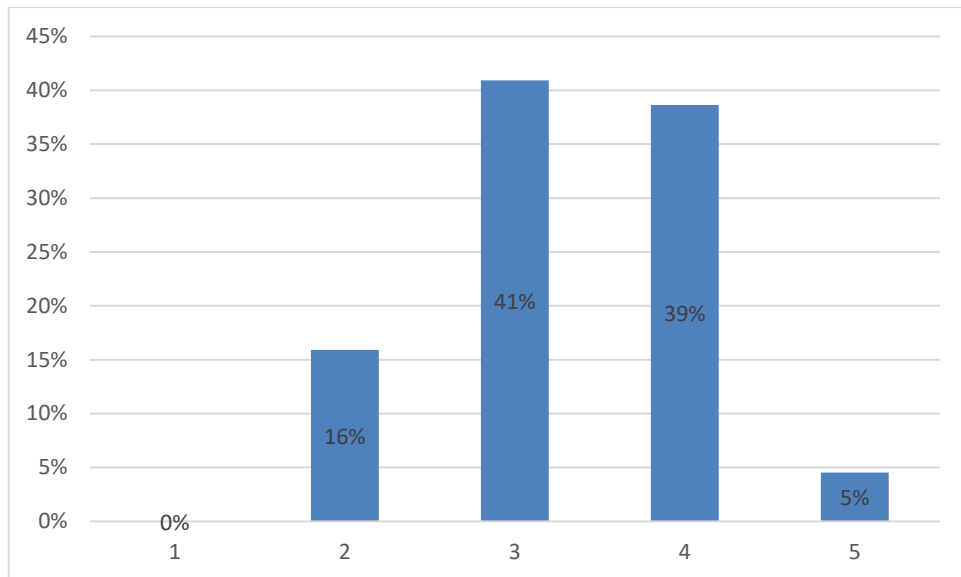
Kysymys 4 kosketi chat- ja pikaviestintäkanavien käyttöä. Vastauksien perusteella yrityksessä käytettiin jopa kahdeksaa eri työkalua. Niistä kaksi, selkeästi suosituinta työkalua olivat Skype ja Slack, jota käytettiin kaikissa maissa aktiivisesti. Niitä käyttivät 61% (27) vastaajista. Vaikka työkalujen määrä oli huomattava, vastaajista 11% (5) kertoi käyttävänsä sellaista työkalua, joka käytti vain 1-2 vastaajaa. Vastaavasti kysymyksessä 5 kysyttiin kokous- ja videokonferenssityökalujen käytöstä. Käytettyjen työkalujen määrä oli kuusi. Suosituimmat työkalut olivat Skype ja Google Hangout, joita käyttivät 66% (29) vastaajista. Slack nousi esille vain yhdessä vastauksessa, vaikka Slackin käyttäminen pikaviestintäkanavana on yleistä. 32% (14) vastaajista käytti kokouksissaan myös puhelinkonferenssityökalua. 25% (11) vastaajista kertoi, että haluaisi mieluummin tavata kasvotusten kuin videopuhelun kautta.

8 chat- ja pikaviestikanavaa  
6 kokous- ja videokonferenssityökalua

Kysymykset 6 ja 7 koskivat työkaluja, joita käytetään dokumentin luomiseen ja jakamiseen muiden kanssa. Vastauksien perusteella työntekijät käyttävät pääasiassa Microsoft Office työkaluja ja Googlen työkaluja. Niiden lisäksi käytetään Wikiä (22,5%) ja Confluencea (9%). Dropboxia (18%) käytetään dokumenttien tallentamiseen ja jakamiseen.

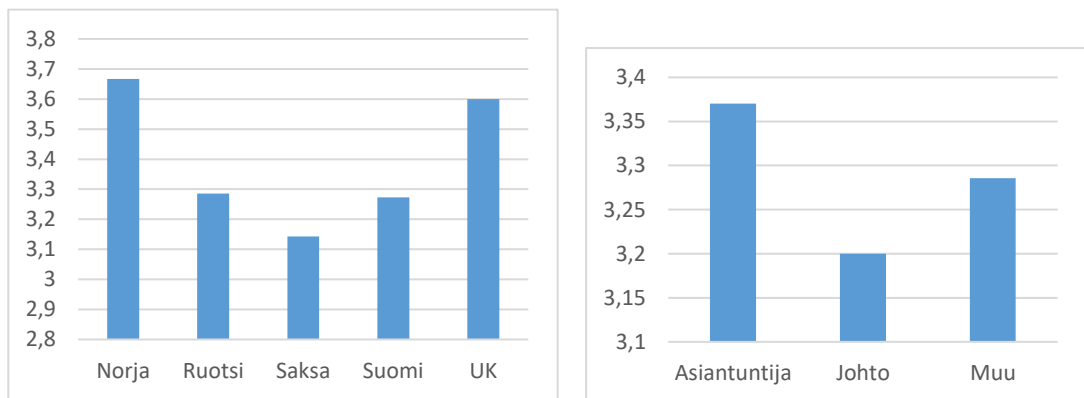
Kysymyksessä 8 kysyttiin projektinhallinnan työkaluista. Vastauksien perusteella työntekijät käyttivät 13 eri työkalua projektityöskentelyssä. Vastaukset levisivät kuitenkin hyvin laajalle eri työkaluihin. Esimerkiksi ”sähköposti” tai ”intra” eivät ole projektinhallinnan työkaluja, mutta niitä käytetään viestinnässä projektin aikana. Kysymyksen asettelu jäi selkeästi epäselväksi. Suosituimmat projektinhallinnan työkalut olivat Harvest (73%), JIRA (50%) ja Confluence (30%).

Kysymyksessä 9 kysyttiin vastaajien tyytyväisyyttä nykyisiin viestintätyökaluihin asteikolla 1-5. Tuloksien perusteella henkilöstö oli yleisesti melko tyytyväisiä työkalujen käyttöön (keskiarvo 3,3, jossa 1=tyytymätön ja 5=tyytyväinen). Arvon 3-4 valitsi 80% vastaajista, eikä kukaan vastaajista antanut arvoa 1.



Kuvio 6. Henkilöstön tyytyväisyys nykyisiin viestintätyökaluihin.

Kun samoja tuloksia tarkastellaan maan ja tehtävän mukaan, selviää selkeä hajonta. Norja ja UK ovat keskimääräisesti tyytyväisempiä Ruotsiin, Saksaan ja Suomeen verrattuna. Lisäksi työntekijät ovat tyytyväisempiä johtoon verrattuna. Koska vastaajien määrä yhden maan sisällä on pieni, tulokset esitellään erillään, eikä samassa taulukossa.



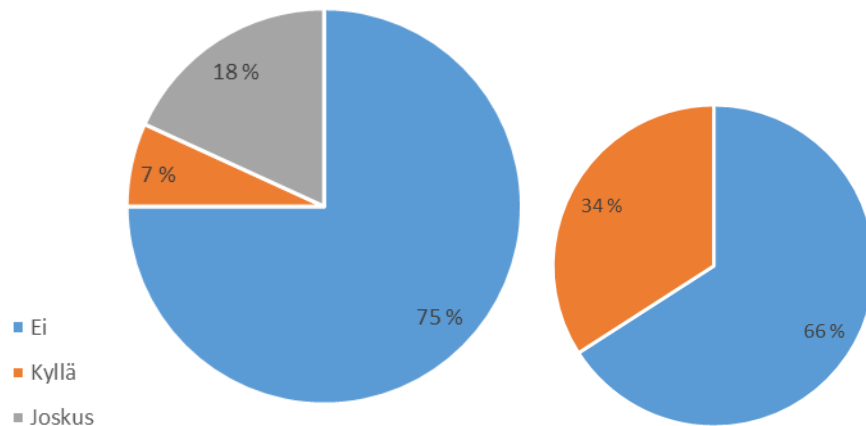
Kuvio 7. Tyytyväisyys työkaluihin maan ja tehtävän mukaan.

Kysymyksissä 10 kysyttiin vastaajalta käyttäkö hän intraa. Tuloksien mukaan jopa 75% ei käytä sitä lainkaan ja 18% käyttää sitä joskus. Intranet koetaan vanhentuneeksi ja vaikeaksi käyttää. Tietoja ei löydy ja niitä ei päivitetä. Kysymyksessä 11 kysyttiin vastaajalta löytäkö hän etsimiään tietoja ja dokumentteja intrasta. Tuloksien mukaan 66% ei löydä tietoa.

Tuloksien perusteella voi päätellä, että intranet tarvitsee nopeasti kehitystoimenpiteitä ja uudistusta. Vastaajien mielestä intranetin pitäisi sisältää yrityksen prosessit ja ohjeet, yhteisen dokumenttikirjaston,

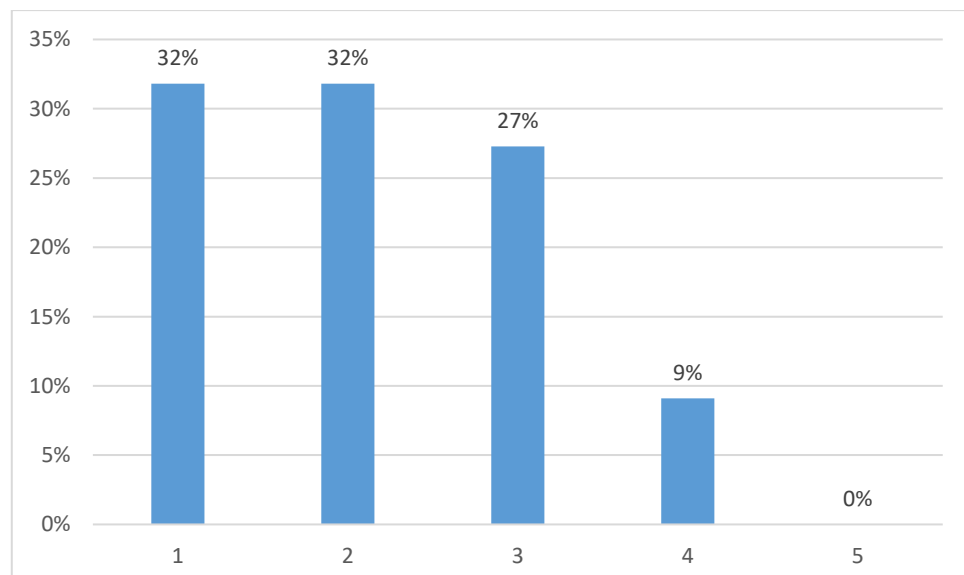


viimeisimmät uutiset ja tapahtumat sekä linkit yrityksen työkaluihin ja ryhmätyötiloihin.



Kuvio 8. Intranetin käyttö ja tietojen löytyminen intranetistä.

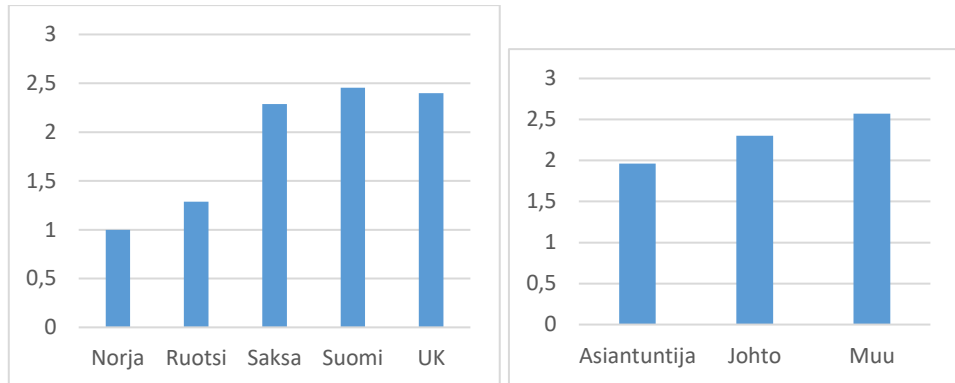
Kysymyksessä 13 kysyttiin vastaajien tyytyväisyyttä intranettiin asteikolla 1-5. Tuloksien perusteella vastaajat eivät olleet tyytyväisiä intranettiin (keskiarvo 2,1). Arvon 1-2 valitsi 64% vastaajista. Kukaan vastaajista ei antanut intralle arvosanaksi 5. Tulos ei ollut yllättävä, kun sitä verrataan edellisiin kysymyksiin intranetin käytöstä ja tietojen löytymisestä. Intranetin toimivuutta ja ajantasaisuutta sekä työntekijöiden kiinnostusta ja käyttöä intranettiä kohtaan täytyy nostaa. Tarvittaessa intranetin käytöstä on luovuttava ja tilanne on löydettävä uusi, parempi ratkaisu.



Kuvio 9. Henkilöstön tyytyväisyys intranettiin.

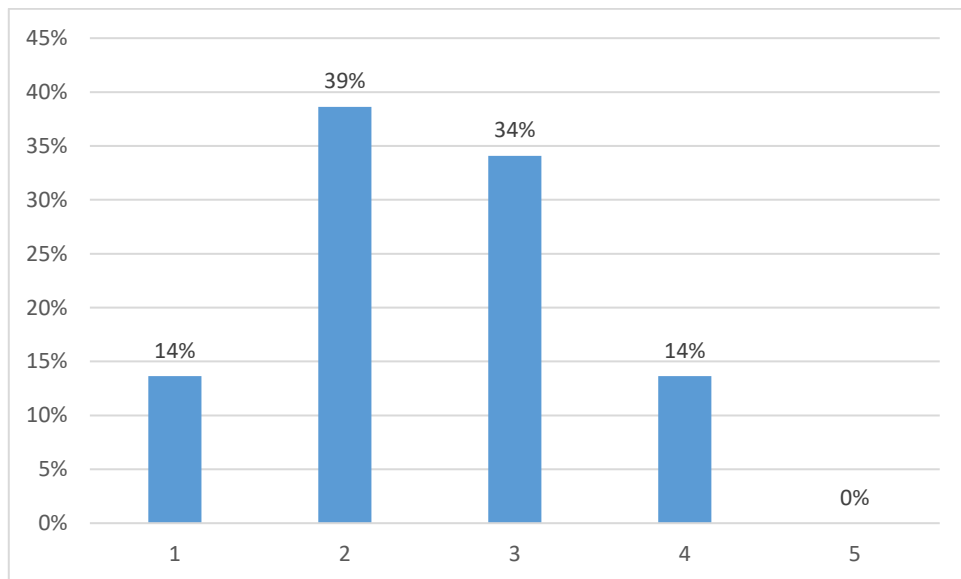
Kun tuloksia tarkastelee maan ja tehtävän mukaan, Norja ja Ruotsi ovat kaikista tyytymättömmimpiä intranetin käyttöön. Tulokset saman maan

työntekijöiden ja johdon välillä ovat lähellä toisiaan. Intranetin käyttö ja päivittäminen ovat paljon vähäisempää muissa maissa kuin Suomessa, koska maakohtaisten tietojen määrä on vähäisempää Suomeen verrattuna. Se on luultavasti yksi pääsyyistä, miksi intranettiin ollaan tyytymättömiä.



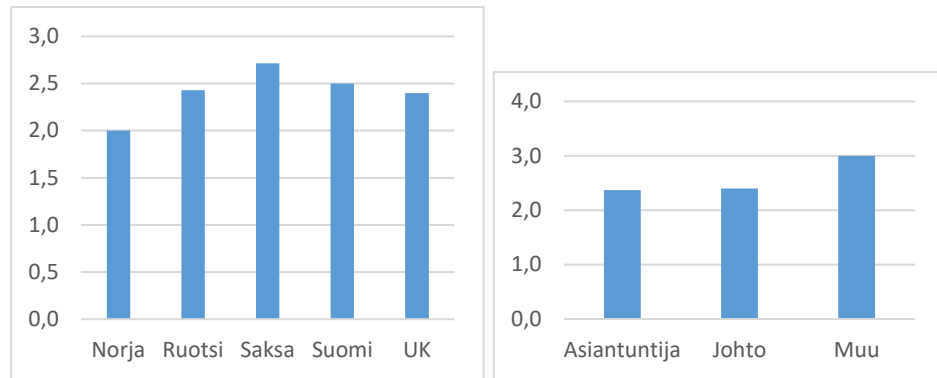
Kuvio 10. Tyytyväisyys intranettiin maiden ja tehtävien mukaan.

Seuraavassa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään asteikolla 1-5. Vastaajat eivät olleet erityisen tyytyväisiä (keskiarvo 2,5). Arvon 1-2 valitsi yli puolet, 53% vastaajista. Kukaan ei vastannut arvoa 5.



Kuvio 11. Henkilöstön tyytyväisyys sisäiseen viestintään.

Maan ja tehtävän mukaan tulokset olivat melko samanlaiset. Saksa oli kaikista tyytyväisin sisäiseen viestintään ja Norja kaikista tyytymättömin.



Kuvio 12. Tyytyväisyys sisäiseen viestintään maan ja tehtävän mukaan.

Avoimessa kysymyksessä 15 vastaajalta pyydettiin palautetta viestintätyökaluista ja siitä, onko yrityksessä puutteita viestintätyökalujen osalta. 57% kaikista vastaajista vastasi tähän kysymykseen. Suurin osa vastauksista, 28% liittyi Slack ja Skype työkaluihin. Palautteen mukaan pikaviestintä pitäisi siirtää Slackiin Skypen sijaan. Toinen, kiinnostusta herättävä aihe oli intranet, joka keräsi 24% vastauksista. Vastaajat toivoivat yhtä, keskitettyä intranetiä tai dokumenttikirjastoa, josta tiedot löytyvät helposti. Intran tulisi olla rakennettu ja jäsennelty selkeästi ja suunnitellusti. Yritys tarvitsee staattisen, dynaamisen ja oikea-aikaisen viestintäkanavan. Pysyvät tiedot talletetaan staattiseen kanavaan, esimerkiksi intranetiin, ja avoin päivittäinen keskustelu käydään oikea-aikaisessa kanavassa, esimerkiksi Slackissa. 20% vastaajista oli sitä mieltä, että uusia työkaluja ei tarvita, mutta nykyisten työkalujen käyttöön pitää sitoutua paremmin.

Kyselyn lopuksi vastaajilta pyydettiin vielä avointa palautetta. 36% kaikista vastaajista vastasi vielä tähän kysymykseen. Suuri osa vastauksista liittyi edelliseen kysymykseen. Vastaajista 37,5% toivoi työkaluille yhteisiä yrityksen standardeja. Yrityksessä on useita samankaltaisia työkaluja, kuten esimerkkinä edellä mainittu Slack ja Skype. Toisaalta vastauksissa myös kommentoitiin sitä, että monikanavaisuus koetaan positiivisena ja hyödyllisenä. 19% vastaajista antoi palautetta eri maiden ja toimipisteiden välisestä viestinnästä. Viestintä on puutteellista maiden välillä, ja tieto ei kulje riittävästi. Samalla muistutettiin yhteisestä kielestä. 12,5% vastaajista kommentoi, että kaiken konsernitason viestinnän pitäisi olla hyvää englantia.

#### 4.4.2. Kvalitatiiviset haastattelut

Kvalitatiiviseen tutkimukseen eli haastatteluun osallistui 21 henkilöä, joten vastausprosentti oli 87,5%. Kolme vastaajaa ei päässyt osallistumaan haastatteluun työkiireiden vuoksi. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, jossa kysymykset antoivat rungon keskustelulle, mutta niiden järjestys ja muoto vaihtelivat keskustelun mukaan. Haastattelujen jälkeen tutkimuksen tulokset litteroitiin tekstimuotoon. Vastaukset jaoteltiin tekstin jäsennystekniikan mukaisesti aihealueittain ja tuloksia vertailtiin haastateltavien ja teemojen mukaan. Tulkintatekniikoina

käytettiin aineiston luokittelua ja pelkistämistä. Aineistosta haetaan samankaltaisuuksia ja ominaispiirteitä, jotka esiintyvät haastatteluissa. (Räsänen 2005, 91, 95.)

Ensimmäinen teemana oli viestinnän nykytila. Vastaajilta kysyttiin ovatko he tyytyväisiä viestintään ja mitä kehitettävää siinä on heidän mielestään. Samalla selvitettiin saavatko tai löytävätkö he työnsä kannalta tarvittavat tiedot.

Johdon mielestä viestintä on puutteellista ja sekalaista. Viestintään ei olla tyytyväisiä. Vastuut ja prosessit ovat epäselviä ja viestintään ei ole riittävästi aikaa. Viestintä ei vastaa yrityksen kasvua. Viestinnän tulisi tukea toimintaa ja operatiivista työtä ja ennustamista. Viestinnän tulee olla oikea-aikaista, jotta toimintaan voidaan vaikuttaa. Tietoa pitää jakaa muille yksiköille ja työntekijöille, jotta saadaan positiivista keskustelua ja näkyvyyttä. Viestintä on jakautunut pääkonttorin ja muiden toimipisteiden välillä. Viestintä ei kulje muihin maihin.

*”Kun organisaatio oli pieni, viestintä toimi one-to-one keskusteluilla. Se ei enää riitä.”*

Viestintä pitäisi olla suunniteltua, säännöllistä ja jatkuvaa. Se luo vuorovaikutusta ja keskustelua ihmisten välille. Epävirallista viestintää on paljon eri viestintäfoorumeissa ja -kanavissa. Viestintä pikaviestintäkanavissa on helppoa, mutta se ei tavoita kaikkia. Keskustelujen seuraaminen vie aikaa ja tietoja on vaikea löytää enää myöhemmin. Virallista viestintää on liian vähän. Yrityksessä tarvitaan keskitetty, strukturoitu viestintäkanava viralliselle viestinnälle. Kun viestintä on vähäistä, ei ole tietoa siitä mitä tietoa jäi saamatta. Strategiaviestintää, talousviestintää, esimiesviestintää ja tiimien ja erityisesti maiden välistä viestintää pitäisi lisätä ja kehittää. Infotilaisuudet ja newsletterit koettiin positiivisena. Intranet pitäisi uudistaa kokonaisvaltaisesti. Tietojen päivitys tulee määrätä vastuuhenkilöille, asian omistajille, jotta tiedot pysyvät ajan tasalla. Viestintää pitäisi yksinkertaistaa ja selkeyttää.

Asiantuntijat olivat hieman tyytyväisempiä viestintään kuin johto. Myös he olivat tyytyväisiä infotilaisuuksiin ja newslettereihin. Viestinnässä on kuitenkin paljon parannettavaa. Virallinen viestintä johdolta työntekijöille on yksittäisten ihmisten vastuulla, ja se on vähäistä työkiireen vuoksi. Työtä ja tehtäviä pitäisi priorisoida paremmin, koska viestintä koetaan tärkeäksi. Tuottavien työntekijöiden aikaa ei pitäisi tuhjata tiedonhakuun tai epäselvyyksien ratkaisemiseen, koska heidän pitää panostaa aikansa asiakastyöhön ja projektiin. Työntekijät haluavat tietää ajankohtaisista asioista ja projekteista, jotta voivat vaikuttaa asiaan. Avoimuutta toivottiin lisää, koska asioista keskustellaan epävirallisilla foorumeilla paljon. Myös viestintäperiaatteet ja yhteiset pelisäännöt nostettiin esille. Jokaisen pitäisi miettiä miten asioita viestitään kullekin kohderyhmälle.

*”Ihmiset haluavat vaikuttaa asioihin. He ovat oman työnsä asiantuntijoita.”*

Johdon ja asiantuntijoiden mielestä tiedot oman työn kannalta pääasiassa löytyvät kysymällä ja etsimällä. Tässä kysymyksessä johto oli tyytyväisempi kuin asiantuntijat. Tietoa oman työn ulkopuolelta ja muiden yksiköiden toiminnasta ei viestitä. Tietoa on kuitenkin melko vähän dokumentoitu, joten tiedonhaku vie aikaa ja se on hankalaa. Jokaisen on oltava itse aktiivinen ja seurattava viestintäkanavia.

Useilta vastaajilta tuli uusia ideoita viestinnän kehittämiseen. Kiinnostavimmat ideat koskivat intranetiä ja johdon viestintäkanavaa. Yrityksen pitäisi ottaa käyttöön virallinen ja keskitetty viestintäkanava, johon tiedot, uutiset ja ohjeet kootaan. Sen käyttöönotto tulisi suunnitella järkevällä ja strukturoidulla tavalla, jotta tiedot löytyvät helposti. Ehdotettiin myös johdon tiedotetta, blogia tai videota, joka toisi johdon terveiset jokaiselle työntekijöille. Siihen toivottiin myös persoonallisuutta ja heittäytymistä, jotta uudet työntekijät pääsevät tutustumaan keskeisiin henkilöihin yrityksessä. Samassa tervehdyksessä voisi olla oma paikkansa myös partnereille tai asiakkaille.

Toisena teemana oli henkilöstön viestintätarpeet ja -vastuut. Vastaajilta kysyttiin mitä tietoa he tarvitsevat oman työn kannalta ja miten he haluavat saada tiedon. Samalla nostettiin esille henkilön ja johdon viestintävastuut.

Vastaajien viestintätarpeet ja -vastuut vaihtelevat työn ja tehtävän mukaan. Johdon mukaan tietoa tarvitaan yrityksen strategiasta, suunnasta, visiosta, liiketoiminnan tavoitteista, toiminnasta ja päätöksistä, koska nämä tiedot vaikuttavat omat työn priorisointiin. Toiminta on hyvin itseohjautuvaa, mutta sille tarvitaan raamit ja budjetti. Tietoa tarvitaan myös päivittäisten asioiden ja päätöskien osalta. Asiantuntijoiden mukaan tietoa tarvitaan operatiivisesta toiminnasta, kuten projekteista, asiakkuuksista, työn resursoinnista ja työntekijöiden vastuista. Kokonaisuudessaan viestintää pitäisi lisätä. Vitsit ja johonkin tehtävään liittyvät yksityiskohdat pitäisi kuitenkin siirtää omille viestintäkanaville, eikä yleiseen jakeluun.

*”Johto antaa suunnan.”*

Vastaajien mielestä viestintävastuu oman työn ja toiminnan osalta on kaikilla, mutta lopullinen viestintävastuu on ylimmällä johdolla. Heidän täytyy siirtää ja delegoida vastuuta myös muille, mutta viestintävastuu tulee määritellä riittävän tarkasti (mitä saa ja pitää viestiä). Tätä varten tarvitaan selkeä malli omista viestintävastuista eri toimintojen ja roolien osalta. Viestin lähettäjän tulee varmistaa, että viesti tavoittaa kohderyhmän ja tiedot ovat tarvittaessa saatavilla vielä myöhemminkin.

*”Viestintävastuu on viestin lähettäjällä.”*

Vastaajat haluavat käyttää yhteisiä, valittuja viestintäkanavia. Viestintäkanavia on liikaa. Viralliseen viestintään tarvitaan yksi, keskitetty viestintäkanava, jota muut kanavat tukevat. Lyhyet tiedotteet ja newsletterit voivat olla hyviä keskustelunavaajia varsinaiselle uutiselle tai projektille. Intranetistä pitäisi löytyä ajankohtaiset tiedot, uutiset, tapahtumat, ohjeet ja työtilat, ainakin linkitettyinä. Nykyinen intranet vaatii kuitenkin uudistusta.

Tiedot tulee päivittää ajan tasalla, jotta tieto on luotettavaa. Ad hoc viestintää pitäisi vähentää.

*”Valitaan keskitetty viestintäkanava, jota muut kanavat tukevat.”*

Kolmantena teemana oli viestinnän tavoitela ja painopisteet. Vastaajilta kysyttiin mihin asioihin tässä viestintäprojektissa pitäisi keskittyä ja miten niitä pitäisi kehittää, jotta päästään haluttuun tavoitelaan.

Johdon mielestä projektissa pitää keskittyä yrityksen ja organisaation tarpeisiin. Kirkastetaan yrityksen strategia, tavoitteet ja suunta ja keskitytään oikeisiin asioihin. Selvitetään millä yrityksen kasvu tehdään ja mikä on jokainen vastuu, tehtävät ja tavoitteet, jotta tavoitteisiin päästään. Suunnitellaan ja toteutetaan viestintäsuunnitelma, jonka pohjalta yksikön johtajat voivat toteuttaa omat ratkaisunsa. Viestintäsuunnitelma ohjaa toimintaa, mutta ei rajoita viestintää ja toimintaa. Selkeytetään viestintää, tarkistetaan viestintäkanavat ja niiden sisältö sekä määritellään viestintävastuut ja roolit.

*”Keskitytään yrityksen kannalta oikeisiin asioihin.”*

Hyvin samanlaisia vastauksia saatiin myös asiantuntijoilta. Heiltä tuli kuitenkin konkreettisempia ja yksityiskohtaisempia vastauksia. Heidän mielestä johdon pitäisi selkeyttää mistä asioita pitää ja saa kertoa muille työntekijöille. Viestinnän vetovastuu tulisi olla aina yhdellä omistajalla, jotta se toteutuu. Kun vastuu on jaettu useammalle henkilölle, viestintä voi jäädä tekemättä, kun oletetaan että joku toinen tekee sen. Asiantuntijat kertoivat myös, että sisäistä viestintää ja keskustelua tarvitaan lisää johdon ja työntekijöiden välille.

*”Lisätään pöhinää molempisuuntaiseen viestintään.”*

Viestintään tarvitaan pitkäjänteistä suunnitelmallisuutta, selkeytystä ja yhteistä keskustelua. Vuorovaikutus, keskustelu, kuunteleminen ja epäselvyyksien kirkastaminen ovat tärkeitä. Varataan projektiin riittävästi aikaa ja pidetään kiinni sovitusta päätöksistä ja resursoinneista. Lisätään työntekijöiden ymmärrystä siitä, että viestinnän kehittäminen on kaikkien yhteinen ponnistus. Varmistetaan toteutus tehokkaan työnjaon ja seurannan kautta.

*”Suunnitellaan viestintä riittävän pitkälle, että sen toteutus jatkuu ja toistuu säännöllisesti.”*

### 4.5. Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytettiin henkilöstökyselyä ja teemahaastatteluja. Niiden avulla selvitettiin työyhteisön viestinnän nykytila ja siihen liittyvät kehitystarpeet kokonaisvaltaisesti. Tutkimusaineiston avulla saatiin uutta tutkimustietoa työyhteisön viestinnästä kasvuyrityksessä.

Tutkimusaineisto oli laaja ja se kerättiin kattavasti yrityksen henkilökunnalta. Tutkimustulokset käsiteltiin ja analysoitiin molempien tutkimusvaiheiden jälkeen huolellisesti excel-taulukkolaskenta ohjelman avulla. Henkilöstökyselyn tulokset pelkistettiin numeroarvoihin ja havainnollisiin kaavioihin. Haastattelujen tulokset litteroitiin ja tiivistettiin luettavampaan verbaaliseen muotoon. Vaikka tutkimustulokset pyrittiin käsittelemään objektiivisesti, aineiston käsittelyssä ja tuloksien tulkinnassa ei voida välttyä tutkijan subjektiivisuudelta. Tutkimusaineiston ja tuloksien perusteella voidaan kuitenkin todeta, että kvantitatiivinen tutkimus (kysely) ja kvalitatiivinen tutkimus (haastattelu) tukivat toisiaan tässä tutkimuksessa. Henkilöstökyselyn tuloksien perusteella haastatteluissa voitiin syventyä viestinnän kehittämisalueisiin ja epäkohtiin paremmin. (Hirsjärvi ym. 2008, 132-133.)

Mielestäni tutkimustulokset ovat luotettavia ja ne antavat paljon hyödyllistä tietoa yrityksen toiminnan ja viestinnän kehittämiseen. Koska tutkimuksien vastausprosentit olivat hyviä, voidaan todeta, että tulokset olivat kattavat ja yleistettävät. Työntekijät vastasivat kysymyksiin rehellisesti oman tietämyksen ja kokemuksen mukaan. Heidän mielestä työyhteisön viestintä oli heikkoa ja puutteellista. Viestintä ei vastannut yrityksen kasvua ja nykyistä toimintaa. Työyhteisön viestinnän kehittämiseksi oli selkeä tarve. Työntekijät toivoivat, että viestintä on paremmin suunniteltua ja säännöllistä. Huomioitavaa kuitenkin on, että tutkimukseen osallistuneet työntekijät tulkitsivat kysymyksiä omalla tavallaan ja vastasivat kysymyksiin oman ajankäytön mukaan. On mahdollista, että työntekijät ovat ymmärtäneet kysymykset eri tavalla kuin ne on tarkoitettu, tai että kysymyksiin on vastattu liian nopeasti ilman tarkempaa pohdintaa. Tulkinnat monikertaistuvat niin tutkittavan, tutkijan että lukijankin näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2008, 195, 224.)

## 5 YRITYKSEN VIESTINTÄSUUNNITELMA

Tässä kappaleessa kuvataan lyhyesti toteutetun tutkimuksen konstruktio eli yrityksen viestintäsuunnitelma. Yrityksen viestintäsuunnitelma ”Communication Guidelines” on 15 sivua pitkä ja sisältää seitsemän lukua johdannon ja loppuyhteenvedon lisäksi. Viestintäsuunnitelma on kirjoitettu englanniksi, koska yrityksen työkieli on englanti. Viestintäsuunnitelma sisältää yrityksen viestintälinjaukset ja viestintään liittyvät ohjeet. Siitä haluttiin tehdä helppo ja yksinkertainen ohjeistus yrityksen kaikille työntekijöille, jotta se soveltuu käytettäväksi erilaisissa tilanteissa. Se suunniteltiin ja toteutettiin pienryhmässä, johon osallistui johtoa ja työntekijöitä eri yksiköistä. Viestintäsuunnitelma julkaistiin yrityksen intranetissä sähköisessä muodossa ja koulutettiin työntekijöille tapahtumien ja kokouksien yhteydessä. Tällä tavalla viestintäsuunnitelman käyttöönotto oli helpompaa ja tehokkaampaa. Viestintäsuunnitelma on kaikkien työntekijöiden käytössä ja toimii tukena jokaisen omassa työssä. Viestintäsuunnitelmaa tarkastellaan ja päivitetään vuosittain, tasaisin väliajoin, jotta se pysyy ajan tasalla yrityksen kehityksessä. Päivittämisestä vastaa ensisijaisesti yrityksen toimistopäällikkö.

Viestintäsuunnitelma pohjautuu yrityksen nykytilaan ja henkilöstön tarpeisiin. Viestintäsuunnitelma sisältää aluksi yritysesittelyn ja yrityksen arvot. Tämän jälkeen esitellään yrityksen viestintä, joka sisältää viestintästrategian, viestinnän periaatteet ja yrityksen ydinviestit. Seuraavissa luvuissa esitellään yrityksen johto ja heidän vastualueensa, sekä heidän viestintävastuunsa. Vaikka viestintävastuut on selkeästi jaettu tiettyihin osa-alueisiin, kaikkien tulee muistaa, että viestintä ja tiedonjakaminen ovat kaikkien työntekijöiden vastuulla. Tämän jälkeen viestintäsuunnitelmassa käsitellään yrityksen käyttämät viestintäkanavat ja sosiaalisen median työkalut. Yritys käyttää monikanavaista viestintää, jotta se tavoittaa kaikki työntekijät nopeasti. Sen avulla viestintä on joustavampaa ja helpompaa. Viestintäsuunnitelman lopuksi muistutetaan myös yleisistä viestintäohjeista ja ohjeistetaan yrityksen visuaalisen ilmeen ja mallipohjien käytöstä. Viestintäsuunnitelma on luottamuksellinen ja se on tarkoitettu vain yrityksen sisäiseen käyttöön.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa esitellään tutkimustuloksista nousseet johtopäätökset ja kehitystoimenpiteet. Lopuksi myös arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja pohditaan miten tutkimustyötä voisi vielä jatkaa tästä eteenpäin. Opinnäytetyön aiheena oli työyhteisön viestinnän kehittäminen kasvuyrityksen näkökulmasta.

Opinnäytetyön aihe nousi esille syksyllä 2015 viestinnän opintojakson yhteydessä. Jo lyhyen seurantajakson aika havaittiin, että työyhteisön viestinnässä on ongelmia. Opinnäytetyö aloitettiin loppusyksyllä 2015. Sen tavoitteena oli tutkia työyhteisön viestintää ja löytää ratkaisuja työyhteisön viestinnän kehittämiseen. Syksyn ja kevään aikana toteutettiin henkilöstökysely ja teemahaastattelu, jotka nostivat esille viestinnän epäkohdat ja antoivat uusia kehitysideoita, siitä miten viestintää tulisi kehittää yrityksessä. Tärkeämmät havainnot liittyivät siihen, että viestintä ei vastannut enää yrityksen tarpeita. Tiedonkulku oli puutteellista ja työntekijät kokivat, että he eivät saa tai löydä riittävästi tietoa. Tämä haittasi yrityksen toimintaa, työn tehokkuutta ja työntekijöiden työhyvinvointia.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys keskittyy työyhteisön viestintään ja työyhteisön toimintaan alan kirjallisuuden, aikaisempien tutkimuksien ja viestinnän asiantuntijoiden jakamien tietojen pohjalta. Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin henkilöstökyselyn ja teemahaastattelujen pohjalta yrityksen henkilökunnalta. Tutkimusaineiston avulla selvitettiin viestinnän nykytila, kehitystarpeet ja kehitystoimenpiteet.

Tutkimuksessa keskityttiin työyhteisön viestinnän peruskysymyksiin (mitä, miksi, kuka, kenelle, milloin, miten). Tutkimuskysymykset voidaan jakaa nykytilan selvitykseen, viestinnän kehittämiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen ja motivoimiseen yhteiseen viestintään. Koska päivittäinen viestintä ja tiedonkulku ovat kaikkien työntekijöiden vastuulla, se lähtee liikkeelle työntekijöiden toiminnasta ja aktiivisuudesta. Tämän vuoksi tutkimuksessa lisäksi selvitettiin mitkä seikat vaikuttavat työntekijöiden toimintaan, heidän tapoihin ja käyttäytymiseen työyhteisössä, sekä miten



työntekijät saadaan sitoutettua yrityksen toimintaan ja työyhteisöön. Motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät sitoutuvat työhön ja työyhteisöön ja saavuttavat parempia tuloksia.

- Miksi työyhteisön viestintä on tärkeää?
- Miten viestintää tulee kehittää, jotta se vastaa yrityksen tarpeita?
- Mitkä ovat viestinnän tavoitteet yrityksessä ja mihin se johtaa?
- Mitä, miten ja miksi viestitään? (tarpeet ja odotukset)
- Kuka tai ketkä ovat vastuussa työyhteisön viestinnästä?
- Miten työntekijät saadaan ymmärtämään viestinnän merkityksellisyys ja työskentelemään sen edellyttämällä tavalla?

### 6.1. Tuloksien yhteenveto

Tutkimustuloksien pohjalta voidaan todeta, että työyhteisön viestinnälle oli selkeä tarve. Johto ja työntekijät olivat tyytymättömiä viestintään ja viestinnässä oli selkeitä puutteita. Yrityksellä ei ollut viestintästrategiaa tai -suunnitelmaa ja viestintä ei vastannut yrityksen kasvua. Työyhteisön viestinnän kehittäminen on tärkeää yrityksen tuloksellisuuden ja henkilöstön yhteistyön sujuvuuden takia. Se vaatii kuitenkin pitkäjänteistä työtä ja koko henkilöstön sitoutumista. Seuraavaksi esitellään tutkimustuloksien tärkeimmät havainnot ja niihin liittyvät johtopäätökset.

#### 1. Viestinnän tavoitteet:

Tuloksien pohjalta voidaan tulkita, että viestinnän tavoitteet ovat yritykselle ja sen johdolle epäselviä. Yrityksen tulee selvittää viestinnän lähtötilanne ja tavoitteet, jotka se haluaa saavuttaa. Viestinnän tehtävät ovat tiedonkulku, vuorovaikutus ja työntekijöiden sitoutuminen. Viestinnän avulla varmistetaan tiedonkulku ja ihmisten välinen vuorovaikutus.

#### 2. Viestinnän suunnittelu ja toteutus:

Tutkimustuloksien mukaan viestintään oltiin tyytymättömiä. Viestintä oli epäsäännöllistä ja sekavaa. Viestintää ei oltu suunniteltu ja organisoitu riittävällä tasolla. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että viestintä tarvitsee parempaa suunnittelua ja toteutusta, jotta yrityksen toiminta on tehokkaampaa ja tuloksellisempaa. Viestinnän tulee olla säännöllistä ja luotettavaa. Viestinnän linjaukset ja vastuut tulee olla selvillä ja kaikkien tiedossa.

#### 3. Viestintäsuunnitelma:

Työntekijät kokivat, että he tarvitsevat viestintäsuunnitelman, eli viestinnän pelisäännöt, joiden mukaan on helppo toimia. Tämän vuoksi yritys tarvitsee selkeän ja yksinkertaisen viestintäsuunnitelman. Sen avulla työntekijät osaavat viestiä oikein ja tehokkaammin ja ymmärtävät viestinnän osa-alueet paremmin. He tuntevat yrityksen viestintäkanavat ja tietävät mihin niitä käytetään. He osaavat etsiä tarvitsemansa tiedot ja tiedot ovat helposti saatavilla. Tiedonvälitys ja vuorovaikutus paranevat.

4. Viestintävastuut:

Tutkimustuloksien mukaan viestintävastuut olivat epäselviä. Viestintä on johdon vastuulla, mutta viestintään liittyviä tehtäviä ei ole delegoitu tai valtuutettu eteenpäin. Viestintävastuut ovat epäselvät niin johdolle kuin työntekijöille. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että jokainen on vastuussa viestinnästä ja tiedonkulusta. Johdon viestintävastuut on kuitenkin määritettävä yrityksessä.

5. Viestintäkanavat:

Työntekijöiden mielestä päällekkäisiä viestintäkanavia on liikaa ja niitä käytetään tehottomasti. Niissä on paljon yritykselle merkityksetöntä tietoa, ja viestintäkanavien seuraaminen vie paljon työaika. Jotta työyhteisön viestintä voidaan toteuttaa helposti ja tehokkaasti, viestintäkanavia täytyy olla riittävästi, mutta ei liikaa. Viestintäkanavien käyttötarkoitus tulee olla selvää jokaiselle työntekijälle.

6. Viestintä sisältää paljon tietoa:

Erilaisissa viestintäkanavissa ja foorumeissa välitetään paljon erilaista tietoa ja sen määrä kasvaa koko ajan. Työntekijät tarvitsevat tietoa työn tekemiseen, mutta tiedon löytyminen on vaikeaa. Tiedot yrityksen intranetissä vanhenevat nopeasti ja niitä ei päivitetä säännöllisesti. Viestinnän määrää voidaan hallita tehokkaiden viestintäkanavien avulla. Yritys tarvitsee käyttöönsä staattisen, dynaamisen ja reaaliaikaisen viestintäkanavan erilaisia tietoja varten. Tietojen tulee olla saatavilla ja helposti löydettävissä.

7. Viestintä tarvitsee aikaa ja resursseja:

Työntekijät keskittyvät omaan työhönsä erilaisissa projekteissa työn prioriteettien mukaan. Vaikka viestintä koetaan tärkeäksi, tiedonkulku on puutteellista, koska siihen ei ole aikaa. Viestit eivät välity yksiköiden ja maiden välillä. Viestintään tulee paljon häiriöitä. Viestiä ei kuunnella aktiivisesti. Viestintä tarvitsee siis aikaa ja resursseja, jotta se voidaan suunnitella ja toteuttaa. Viestintä on kaikkien vastuulla, joten työntekijöiden täytyy varata aikaa sille. Viestinnällä varmistetaan, että tieto kulkee nopeasti ja luotettavasti eteenpäin.

8. Johdon sitoutuminen:

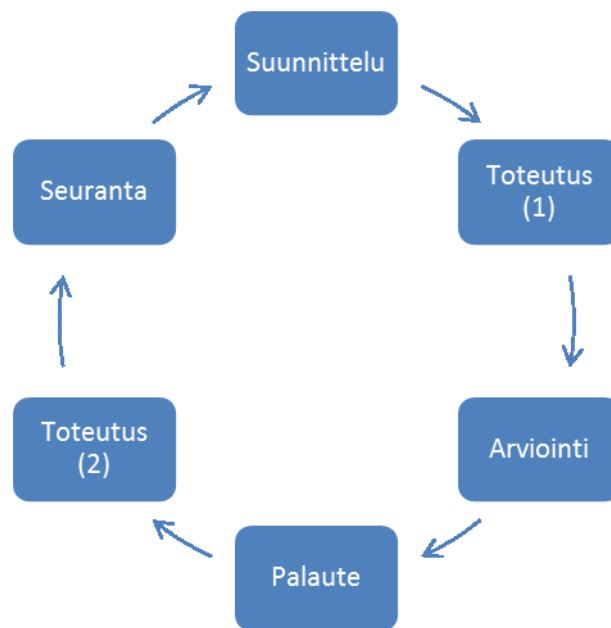
Tutkimuksen mukaan viestintä koetaan tärkeäksi, mutta se tarvitsee johdon ohjausta ja sitoutumista. Viestintä ei toimi, koska siihen tai sen kehittämiseen ei ole panostettu riittävästi aikaa ja resursseja. Viestintä on johdon vastuulla, mutta he eivät ole sitoutuneet siihen riittävästi. Johtajat voivat delegoida viestintään liittyviä tehtäviä eteenpäin. Heidän vastuulla on kuitenkin varmistaa, että viestintä toteutetaan yrityksen kaikilla tasoilla ja viesti tavoittaa kaikki työntekijät nopeasti ja oikea-aikaisesti.

9. Työntekijöiden sitoutuminen:

Työntekijät ovat IT-alan asiantuntijoita, he ovat tottuneet tekemään asioita omalla tavallaan. Heillä on omat mielipiteet siitä, mitä viestitään, kenelle ja millä keinoilla. Koska ihmiset kokevat luontaisesti

muutosvastarintaa, viestinnän kehittäminen on vaikeaa. Jotta työntekijät saadaan sitoutumaan viestinnän pelisääntöihin, heidän tulee ymmärtää viestinnän merkitys kokonaisvaltaisesti. Viestintä on vastuullista, koska sen avulla vaikutetaan ihmisten toimintaan ja työn tulokseen.

Yllä olevat tulokset ja johtopäätökset kuvaavat hyvin yrityksen viestintää ja kehittämistarpeita. Kehittämistä on vielä paljon. Sen avulla voidaan saavuttaa parempaa tulosta ja kasvua, joten viestintää kannattaa kehittää. Viestintä on kuitenkin jatkuva prosessi ja se kehittyy nopeasti. (Kuvio 13) Uusia viestintäkanavia ja -työkaluja otetaan käyttöön yhä nopeammin. Viestintä tarvitsee jatkuvaa kehittämistä yrityksen kasvun ja kehityksen mukaan. Työyhteisön viestintä on monikanavaista viestintää eri toimintojen välillä.



Kuvio 13. Viestintä on prosessi.

### 6.2. Kehitystoimenpiteet

Tutkimukset ja niistä saadut tutkimustulokset nostivat esille viestinnän ongelmia ja epäkohtia työyhteisössä. Samalla saatiin selville uusia kehitysideoita ja toimenpide-ehdotuksia siitä, miten työyhteisön viestintää voidaan kehittää jatkossa. Osa kehitysideoista vaatii vielä pidempää suunnittelua, mutta osa niistä on jo toteutettu syksyn 2016 aikana. Tutkimustuloksien ja esitettyjen johtopäätösten avulla yritys voi päättää seuraavista kehitystoimenpiteistään viestinnän osalta.

Tämän opinnäytetyön tuotoksena suunniteltiin ja toteutettiin yrityksen viestintäsuunnitelma, Communication Guidelines. Viestintäsuunnitelma on työtä ohjaava opas ja se antaa hyvän perustan yrityksen viestinnälle. Se sisältää paljon tietoa ja ohjeita, mutta sen ensisijaisena tavoitteena on helpottaa ja selkeyttää viestintää ja yrityksen viestintävastuita. Viestintäsuunnitelmasta on kerrottu tarkemmin jo edellisessä luvussa.

Muita, yksittäisiä kehitysehdotuksia ja -ideoita oli paljon. Ne perustuivat johdon ja työntekijöiden aikaisempaan kokemukseen erilaisista viestintäkanavista ja viestintään liittyvistä toimenpiteistä. Osa oli hyvin konkreettisia ehdotuksia, jotka voidaan toteuttaa tietyn aikavälin puitteissa. Osa oli kuitenkin niin yleisluonteisia viestintään liittyviä kehitystoimenpiteitä, että niiden kehittäminen on paljon vaikeampaa. Jotta työyhteisön viestintää voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti, se vaatii aktiivista toimintaa, yksiköiden välistä yhteistyötä ja johdon sitoutumista. Tutkimusaineistosta nousseet konkreettiset kehitysehdotukset, jotka toteutettiin tai tullaan toteuttamaan, olivat seuraavat:

- viestinnän vuosikellon käyttöönotto
- johtoryhmän kokouksen laajentaminen ja kokouskäytännön uudistaminen
- yrityksen kuukausitiedotteen käyttöönotto
- nimityksien ja organisaatiomuutoksien tiedottaminen
- tiedotustilaisuuksien säännöllinen järjestäminen (InfoDay)
- kuukausitapaamisten säännöllinen järjestäminen (Meetup)
- päällekkäisten pikaviestintäkanavien karsiminen (Slack käyttöön)
- uuden intranetin kehittäminen ja käyttöönotto (Confluence)
- dokumenttikirjaston tai tietokannan kehittäminen ja käyttöönotto
- Google driven rakenteen ja sisällön uudistaminen

Ylläolevista ehdotuksista intranetin ja dokumenttikirjaston kehittäminen ja käyttöönotto sekä Google drive rakenteen ja sisällön uudistaminen tulevat olemaan pitkäaikaisimmat projektit, jotka aikataulutetaan, suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä IT asiantuntijan kanssa.

### 6.3. Tutkimuksen hyödyllisyys

Kun tarkastellaan tutkimuksen hyödyllisyyttä, asiaa voidaan pohtia yrityksen ja tieteen näkökulmista. Tutkimuksen hyödyt kohdeorganisaatiolle olivat merkittävät, koska viestinnän kehittämiseksi oli selkeä tarve. Työyhteisön viestintä oli puutteellista ja se ei vastannut yrityksen kasvua. Viestinnän epäkohdat olivat ehkä jo osittain selvillä, mutta vastaavia tutkimuksia ei ollut tehty aikaisemmin. Tämän opinnäytetyön avulla toteutettiin viestintään liittyvät työtyytyväisyyskyselyt ensimmäistä kertaa. Yritys sai käyttöönsä laaja-alaisen työyhteisön viestinnän tutkimuksen ja siihen liittyvän viestintäsuunnitelman. Tutkimukseen liittyvät henkilöstökyselyt ja haastattelut antoivat yksityiskohtaista tietoa viestinnän nykytilasta ja siihen liittyvistä kehitystarpeista. Tutkimuksen avulla saatiin konkreettisia kehitysehdotuksia viestinnän kehittämiseen ja vaikutettiin työntekijöiden suhtautumiseen viestinnässä. Johto ja työntekijät ymmärsivät viestinnän kokonaiskuvan paremmin ja sitoutuivat viestinnän kehittämiseen oman työn kautta. Viestinnän avulla helpotetaan työtä ja parannetaan asiakastytyväisyyttä. Esille nousseet kehityskohteet ja uudet kehitysideat antavat hyvän perustan toiminnan kehittämiseksi. Ne voidaan toteuttaa yrityksessä nyt tai myöhemmin. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää soveltuvien osin myös vertailutuloksina seuraavissa henkilöstökyselyissä.

Tutkimustuloksien ja toteutetun viestintäsuunnitelman pohjalta voidaan arvioida, että tutkimuksella vaikutetaan yrityksen ja työntekijöiden toimintaan seuraavasti:

- Viestintä on suunniteltua ja säännöllistä.
- Viestintä on avoimempaa ja läpinäkyvämpää.
- Viestintävastuut on jaettu vastuualueiden mukaan.
- Tiedonkulku on parantunut. Ajankohtaisista asioista ja muutoksista viestitään tiedotteissa ja päivittäisessä viestinnässä. Tiedot päivitetään yrityksen intraan.
- Tiedonkulku ja vuorovaikutus on parantunut yhteisöllisten keskusteluryhmien ja yhteisten tilaisuuksien avulla.
- Viestintäkanavia on vähennetty, ja niiden käyttöä on selkeytetty. Viestintä varmistetaan monikanavaisella viestinnällä, jolla tavoitetaan työntekijät paremmin.
- Viestintää ja vuorovaikutusta eri yksiköiden ja maiden välillä on lisätty yhteisillä kokouksilla ja tilaisuuksilla.
- Viestintäsuunnitelma on julkaistu ja jalkautettu.

Tutkimuksen hyödyt tieteelle ovat rajoitetummat. Viestintä ja sen kehittäminen on laajasti tutkittu aihe, joten tutkimusaineistoa on jo hyvin saatavilla. Työelämä ja viestintäteknologiat kuitenkin kehittyvät nopeasti globalisaation ja digitalisaation avulla. Muutos on jatkuvaa, joten tieto vanhenee ja rappeutuu nopeasti. Toiminnan kehittäminen ja jatkuva parantaminen vaativat uutta ajattelua ja toimintatapoja.

Tämä tutkimus antaa uutta ja ajankohtaista tietoa työyhteisön viestinnästä ja sen kehittämisestä myös alan tutkijoille ja opiskelijoille. Aiemmin tehdyt tutkimukset auttavat selvittämään uuden tutkimuksen aiheita, sisältöä ja rakennetta. Ne toimivat tutkimusaiheiden lähdeaineistona ja syventävät tutkijan osaamista tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksista voi saada myös uusia näkökulmia ja ideoita oman tutkimustyöhön tekemiseen. Tässäkin opinnäytetyössä käytettiin useita, erilaajuisia viestintään tai työyhteisöön liittyviä tutkimuksia. Aira (2012), Kemppainen (2016), Kettunen (2013), Leino (2013) ja Porento (2013) tutkivat viestintää eri näkökulmasta. Vastaavasti Asp (2010) ja Nguyen (2014) käsittelivät työyhteisön johtamista. Erityisen hyödyllinen oli Liisa Porenton (2013) opinnäytetyö, jossa käsiteltiin kasvuyrityksen sisäisen viestinnän kehittämistä. Hänen tutkimusta pystyttiin hyödyntämään opinnäytetyön tukena ja lähdeaineistona tutkimustyön eri vaiheissa. Vaikka tutkimusaiheet olivat läheisiä, molemmissa tutkimuksissa oli selkeitä eroja. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin työyhteisön viestintää, viestinnän kehittämistä ja työyhteisön käyttäytymistä kasvuyrityksen näkökulmasta. Porenton tutkimus keskittyi kasvuyrityksen viestintään johtamisen näkökulmasta. Molemmissa tutkimuksissa käytettiin kyselytutkimusta ja haastatteluita, mutta tulokset ja johtopäätökset esiteltiin eri muodoissa.

#### 6.4. Tutkimuksen jatkokehitys ja pohdinta

Tämän tutkimuksen lopputuotoksena tehtiin viestintäsuunnitelma yrityksen ja sen työntekijöiden käyttöön. Viestintäsuunnitelma on tutkimuksessa käytetyn konstruktiivisen tutkimusmenetelmän ratkaisu eli konstruktio. (Lukka 2014.) Tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena oli vielä selvittää tutkimusjakson lopuksi, onnistuttiinko viestinnän kehittämisessä ja ongelmien ratkaisussa. Tutkimus oli tarkoitus toteuttaa uuden henkilöstökyselyn avulla, jotta tuloksia voidaan verrata aikaisempaan kyselytutkimukseen vuodelta 2015. Opinnäytetyön aihe päätettiin kuitenkin rajata siten, että kyseinen tutkimusosio jäi toteuttamatta. Syynä olivat omat resurssit ja ajankäyttö. Tutkimusaineisto oli jo riittävän laaja tätä tutkimusta varten, joten aiheen rajaaminen oli perusteltua. Se on kuitenkin aihe, jonka voisi selvittää tämän tutkimuksen jatkokehityksenä. Muita mielenkiintoisia ja ajankohtaisia kehityskohteita ovat digitalisaatioon ja uusien viestintätekniologioiden kehitykseen liittyvät tutkimukset. Ne muokkaavat viestintää ja viestintäympäristöä yhä nopeammin. Muutos on jatkuvaa, ja vaatii jatkuvaa oppimista, jos vauhdissa haluaa pysyä mukana.

Tämän tutkimuksen tutkimustulokset ja tutkimuksen johtopäätökset antavat aihetta odottaa, että tutkimustyö kehitti työyhteisön viestintää monen toiminnon osalta. Kun tulokset käsiteltiin johtoryhmän kanssa, ne huomioitiin paremmin ja niihin puututtiin nopeasti. Viestintää kehitettiin viestintäsuunnitelman ja uusien kehitysideoiden avulla. Ne herättivät ihmiset pohtimaan omaa viestintää, viestintään liittyviä asenteita ja viestinnän vastuuta. Tutkimuksen avulla lisättiin myös ihmisten ymmärrystä ja sitoutumista viestinnän kehittämiseen. Osmo A. Wiion (2009) mukaan viestintä epäonnistuu helposti. Se on kuitenkin vastuullista toimintaa ja tärkeää yrityksen toiminnalle ja kehitykselle. Viestinnän avulla yhdistetään yrityksen toiminnot ja työntekijät toimivaksi kokonaisuudeksi. Ilman sitä yritys ei voi toimia. Kun asia jää viestimättä, tiedonkulku pysähtyy ja asiat unohtuvat nopeasti. Viestinnällä ohjataan ihmisten toimintaa.

Työyhteisön viestinnän kehittäminen oli vaativa hanke. Kulutin työhön paljon aikaa ja energiaa, jotta sain kerättyä riittävästi aineistoa ja tutkimustuloksia. Huomasin, että työntekijöiden ja johdon sitouttaminen yhteiseen kehitystyöhön oli haastavaa. Viestintä koettiin tärkeäksi kehityskohteeksi, mutta sen suunnitteluun ei ollut riittävästi aikaa. Opinnäytetyön tekeminen antoi kuitenkin paljon. Sain uutta tietoa ja uusia kontakteja. Tutkin alan kirjallisuutta, aikaisempia tutkimuksia ja viestinnän asiantuntijoiden julkaisemia kirjoituksia lehdissä, verkossa ja sosiaalisessa mediassa. Syvensin opiskelujen aikana kerättyä osaamistani viestinnästä ja sen kehittämisestä uusien tutkimustuloksien avulla, ja tutustuin paremmin viestinnän asiantuntijoihin ja heidän tuottamiin sisältöihin. Vaikka sosiaalisen median sisällöt eivät ehkä ole yhtä luotettavaa lähdeaineistoa kuin viestinnän tutkimukset, se antaa uutta ja ajankohtaista tietoa sekä erilaisia näkökulmia viestinnän nykytilasta, sen tulevaisuudesta ja siihen liittyvistä muutoksista. Seurasin tutkimustyön aikana mm. Katleena Kortesuon, Harto Pönkän, Kirsi Pihan, Ville Tolvasen, Pirittä Seppälän sekä monen muun viestinnän asiantuntijan julkaisemia kirjoituksia ja tutkimuksia. Oli mielenkiintoista seurata ajankohtaista keskustelua viestinnästä. Vaikka aihe on laaja, siihen sisältyy useita eri näkökulmia ja

vivahteita. Rohkeat ajatukset herättävät mielenkiintoa ja innostavat uutta keskustelua ihmisten välille. Tärkeää on uskaltaa ja aloittaa puhua. Jään mielenkiinnolla seuraamaan mistä seuraavaksi puhutaan.

## LÄHTEET

Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin, työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki: Finn Lectura.

Aalto-yliopisto. n.d. Madventures: uskalla rikkoa rajojasi lähtemällä opiskelijavaihtoon. Viitattu 2.11.2016. Viitattu 30.10.2016. <https://into.aalto.fi/pages/viewpage.action?pageId=19641502>

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopiston julkaisuja 179. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 30.10.2016. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf>

Asp, J. 2010. Työyhteisö ja sen johtaminen vuonna 2020: Millainen o tulevaisuuden työyhteisö ja millaisilla käytänteillä sitä johdetaan? Aalto-yliopisto. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Atos. n.d. Sosiaalinen IT ja uudet tavat työskennellä. Viitattu 26.10.2016. <http://fi.atos.net/fi-fi/home/tietoa-ja-uutisia-meista/zero-email.html>

Avonius, L. 2015. Johtajat istuvat huoneissaan – vai tiimiensä kanssa? Viitattu 13.3.2016. <http://wau.fi/artikkelit/johtajat-istuvat-huoneissaan-vai-tiimiensa-kanssa>

Back, J. 2016. Asiantuntijan käyttöaste ja sen optimaalinen hyödyntäminen. Viitattu 10.10.2016. <http://www.rainmaker.fi/blogi/asiantuntijan-kayttoaste-optimaalinen-hyodyntaminen/>

Dreambroker. n.d. Alko: Ohjeistaminen ja sisäinen viestintä online-videoilla osoittautunut erittäin tehokkaaksi. Viitattu 26.10.2016 <https://dreambroker.com/fi/references/alko-ohjeistaminen-ja-sisainen-viestinta-online-videoilla/>

Frilander, J. 2016. Nämä muuttavat eniten elämäämme - tulevaisuuden 10 tärkeintä teknologiaa. Viitattu 13.9.2016. [http://yle.fi/uutiset/nama\\_muuttavat\\_eniten\\_elamaamme\\_\\_tulevaisuuden\\_10\\_tarkeinta\\_teknologiaa/9144228](http://yle.fi/uutiset/nama_muuttavat_eniten_elamaamme__tulevaisuuden_10_tarkeinta_teknologiaa/9144228)

Great place to work. 2016. Hyvä Suomi - Vincer on Euroopan paras työpaikka. Viitattu 30.10.2016. <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/847-vincer-on-euroopan-paras-tyopaikka>

Halme, J. 2016. Miten tulevaisuudessa menestytään? TRAL 20-vuotis syntymäpäivät. Cafe Köket, Helsinki. 8.4.2016. Tradenomiliitto ry. Esityksen muistiinpanot.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2015. Esimiehen käsikirja 2015. Helsinki: Talentum.



Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uud. p. Helsinki: Tammi.

Holopainen, J., Jalo, P. & Eloranta, T. 2012. Hyvät työyhteisötaidot. Viitattu 15.8.2016.  
[https://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=D\\_LFE-9291.pdf](https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=D_LFE-9291.pdf)

HP. 2011. HP:n tutkimus: Käyttöoikeuksien hallinnan puutteet ovat yrityksen yleisimpiä tietoturvariskejä. Viitattu 3.11.2016.  
[http://m.hp.com/fi/fi/news/details.do?id=1150534&articleType=news\\_release](http://m.hp.com/fi/fi/news/details.do?id=1150534&articleType=news_release)

Hurme, T. 2012. Hiljaisia tyyppejä tarvitaan työpaikalla. Viitattu 29.8.2016.  
[http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Hiljaisia\\_tyyppeja\\_tarvitaan\\_tyopaikoilla.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Hiljaisia_tyyppeja_tarvitaan_tyopaikoilla.aspx)

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö - Avaimia hyvää vuorovaikutukseen. Helsinki: Tammi.

If. 2013. Henkilöstön tietämättömyys lisää yrityksen tietoturvariskejä. Viitattu 3.11.2016.  
<http://www.mynewsdesk.com/fi/ivahinkovakuutusyhtio/pressreleases/henkilostoen-tietamaettoemyys-lisaae-yritysten-tietoturvariskejae-895607>

Ilmarinen. n.d. Työyhteisötaidot - sujuvuutta, tehokkuutta, tulosta. Viitattu 15.8.2016.  
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>

Introvertit.net. 2016. Mitä introvertillä tarkoitetaan? Viitattu 15.8.2016.  
<http://www.introvertit.net/>

Jauhiainen, I. 2016. Luovuutta ja sitoutumista ei voi ostaa rahalla. Viitattu 4.11.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/luovuutta-ja-sitoutumista-ei-voi-ostaa-rahalla/dRHrJY8n>

Juholin, E. 2006. Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 raportti I. Helian julkaisusarja. A:28, 2006.

Juholin, E. 2009. Communicate! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä: Elisa Juholin & Management Institute of Finland MIF Oy.

Juholin, E. n.d. Viestintä työyhteisössä. Viitattu 5.8.2016.  
[http://webit.pkky.fi/aikoitt-matskut/tiety\\_uusi/mod2/vietyo\\_printti.html](http://webit.pkky.fi/aikoitt-matskut/tiety_uusi/mod2/vietyo_printti.html)

Keisala, K. 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kellokangas, K. 2011. Sisäisen viestinnän kehittäminen. Kipan elämää -blogi. Julkaistu 20.9.2011. Viitattu 16.1.2016.  
<http://kipanelamaa2.blogspot.fi/2011/09/sisaisen-viestinnan-kehittaminen.html>

Kemppainen, B. 2016. Kohti vuorovaikutteista ja osallistavaa sisäistä viestintää: viestintätoimijuuden edellytykset. Jyväskylän yliopisto. Yhteisöviestintä. Maisterin tutkielma.

Kettunen, M. 2013. Verkostoitumisen vaikutus osaamiseen. Case: pieni IT-yritys. Laurea ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Kiguolis, L. 2016. Verkkouhat joita sinun tulee varoa tänä vuonna: Mainosohjelmat, selaimen kaappaajat ja lunnasohjelmien virukset. Viitattu 3.11.2016. <https://virukset.fi/verkkouhat-joita-sinun-tulee-varoa-tana-vuonna-mainosohjelmat-selaimen-kaappaajat-ja-lunnasohjelma-virukset/>

Kinnunen, E. 2015. Yrityksen organisaatio. [intranet] Viitattu 23.1.2016. Yrityksen intranet.

Koivula, L. 2013. Erilaiset temperamentit töissä. Viitattu 30.10.2016. [http://www.hyvaterveys.fi/artikkeli/mieli/erilaiset\\_temperamentit\\_toissa](http://www.hyvaterveys.fi/artikkeli/mieli/erilaiset_temperamentit_toissa)

Kortesuo, K. 2014. Sano se someksi 1, ammattilaisen käsikirja sosiaaliseen mediaan. Helsinki: Kauppakamari.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L., Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

KPMG. 2014. Future State 2030: The global megatrends shaping governments. Viitattu 30.10.2016. <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/future-state-government/Documents/future-state-2030-v3.pdf>

Kuusi, M. 2015. Mitä SISU sinulle tarkoittaa? Työ, terveys, turvallisuus 6, 28-29.

Laki yhteistoiminnasta yrityksessä nro 334/2007. 30.3.2007.

Lankinen, T. 2014. Pomot ja työntekijät, puhukaa! Viitattu 26.10.2016. <http://aikalainen.uta.fi/2014/06/06/pomot-ja-tyontekijat-puhukaa/>

Lehtinen, E. 2015. Monikulttuurinen työyhteisö – paha mörkö vai suuri rikkaus? Konsultin jaarituksia blogi. Julkaistu 19.1.2015. Viitattu 5.11.2016. <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2015/01/19/monikulttuurinen-tyoyhteiso-paha-morko-vai-suuri-rikkaus/>

Leino, S. 2013. Pk-yrityksen tietoturva. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Lilja, J. 2015. 6+1 ennustusta: Ihmisten ja mainonnan vuosi 2015. Somen hermolla -blogi. Julkaistu 7.1.2015. Viitattu 4.11.2016. <http://someco.fi/blogi/61-ennustusta-ihmisten-ja-mainonnan-vuosi-2015/#more-4900>

Lilja, J. 2016. Video ja sisäinen viestintä - onnelliset yhdessä? Somen hermolla blogi. Julkaistu 19.10.2016. Viitattu 26.10.2016. <http://someco.fi/blogi/video-ja-sisainen-viestinta/#more-9528>

Lindgren, S. 2016. Niksinä on yllättää. Dustin Solutions -asiakaslehti.

Linna, E. 2014. Reaktorissa paljon on toisin. Viitattu 30.10.2016. <http://viestijat.fi/reaktorissa-paljon-toisin/>

Linna, E. 2015. Johda osallistaen, kehitä arvostaen. Viitattu 5.12.2015. <http://viestijat.fi/johda-osallistaen-kehita-arvostaen/>

Loyaltyworks. n.d. Maslow's hierarchy of needs and employee engagement. Viitattu 30.10.2016. <http://www.loyaltyworks.com/news-and-views/uncategorized/maslows-hierarchy-of-needs-and-employee-engagement/>

Lukka, K. 2014. Kari Lukka: Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 6.2.2015. <https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Manka, M., 2013. Työyhteisötaidot - työnilon ja tuloksellisuuden lähde. [SlideShare] Julkaistu 11.2.2013. Viitattu 5.11.2016. [http://www.slideshare.net/Priztech/tyyhteistaidot-tynilon-ja-tuloksellisuuden-lhde-marjaliisa-manka-1122013-esitys?next\\_slideshow=1](http://www.slideshare.net/Priztech/tyyhteistaidot-tynilon-ja-tuloksellisuuden-lhde-marjaliisa-manka-1122013-esitys?next_slideshow=1)

Mastela, F. & Jarenko, K. 2016. Draivi, voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Talentum.

Meister, J. C. & Willyerd, K. 2010. The 2020 Workplace. New York: Harper-Collins Publishers.

Männistö, S. 2012. Yrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Nera, E. 2015. Näillä viidellä taidolla olet timanttia työmarkkinoilla. Viitattu 29.8.2016. <http://wau.fi/artikkelit/nailla-viidella-taidolla olet-timanttia-tulevaisuuden-tyomarkkinoilla>

Nguyen, J. 2014. Monikulttuurinen johtaminen: Kolmannen kulttuurin kehittäminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

Okko, S. 2015. APR - ja hyvästit jäykkyydelle! Työ, terveys, turvallisuus 6, 26-27.

Paavola, T. 2015. Kesätoissa eläkkeellä. Viitattu 29.8.2016. <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2015/kesatoissa-elakkeella/>

Piha, K. 2014. Sisäinen viestintä - Käärmettä pyssyyn?. [You Tube -video]. Julkaistu 9.4.2014. Viitattu 5.11.2015. <http://www.slideshare.net/El-lunKanat/kirsi-piha-sisinen-viestint-krmett-pyssyyn>

Porento, L. 2013. Kasvuyrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen. Karelia ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Potter, M. A. 2015. Strategic People Management, New Era – Key Challenges 2020 and Beyond. Uudista ja uudistu messut. Wanh Satama, Helsinki. 24.11.2015. Henry ry. Seminaarin muistiinpanot.

Poutanen, P. 2013. Ymmärretäänkö sanomasi? Vinkkejä siihen, kuinka voi välttää väärinkäsitykset verkossa. Viitattu 2.11.2016. <http://organisaatioviestinta.com/2013/05/13/ymmarretaanko-sanomasi-vinkkeja-siihen-kuinka-voi-valttaa-vaarinkasitykset-verkossa/>

ProCom. 2012. Kohti vuotta 2020 – strategista viestintää ja leimahtavia julkisuuksia. Viitattu 14.2.2016. <http://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>

Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Pääkkönen. S. 2016. Hyväksi johtajaksi voi oppia, asiantuntijat sanovat – moni pomo toistaa silti yksinkertaisia virheitä. Viitattu 6.11.2016. <http://www.hs.fi/ura/a1477627587557?jako=d557acf6e129a7ec68b11124b79a0de8&ref=tw-share>

Pönkä, H. 2015. Sosiaalisen median katsaus 02/2015. Viitattu 14.2.2016. [http://koulutus.purot.net/sosiaalisen\\_median\\_tilastoja](http://koulutus.purot.net/sosiaalisen_median_tilastoja)

Pönkä, H. 2016. Sosiaalisen median katsaus 10/2016. Viitattu 25.10.2016. <http://www.slideshare.net/hponka/sosiaalisen-median-katsaus-102016>

Raeste, J-P. 2016. 80 päivää kotikonttorilla – omat työpisteet katoavat, ja Elisalla jo joka kolmas työpäivä tehdään etänä. Viitattu 29.8.2016. <http://www.hs.fi/talous/a1462509307732>

Rissa, K. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Viitattu 16.1.2016. [http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf)

Räsänen, P. 2005. Havaintojen mittaaminen ja aineiston jäsentämisen metodologia. Teoksessa Räsänen, P., Anttila A.-H. & Melin H. (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Jyväskylä: PS-Kustannus. 85-102.

Salo, M. & Poutiainen, S. 2010. Hiljainen ja suora suomalainen? Käsityksiä suomalaisesta viestinnästä maahanmuuttajien perehdytys- ja työyhteisön monikulttuurisuusoppaissa. Teoksessa Seppälä, T. (toim.) Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Helsinki: Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia, 16-42.

Selkänaho, H. 2016. HR ottaa sisäisen viestinnän omakseen. Viitattu 16.1.2016. <http://www.meteoriiitti.com/2016/01/04/hr-ottaa-sisaisen-viestinnan-omakseen/>

Seppälä, P. 2016. Twitterin ja somen käytön eri tavoista puhutaan usein #some.fi-koulutuksissa. Kokosin yhteen erilaiset tasot, miten osallistua. #viestintä [Twitter-päivitys] Julkaistu 2.11.2016. Viitattu 5.11.2016. <https://twitter.com/Piritta/status/793799163981008897>

Tanner, M. 3.3.2016. Menestyvissä tiimeissä kaikki alkaa (ja loppuu) kommunikaatiosta. [Twitter-päivitys.] Julkaistu 3.3.2016. Viitattu 15.8.2016. <https://twitter.com/mikkotanner/status/705460621719027712>

Tietotekniikan liitto ry. 2007. Pk-tietoturvatutkimus. Viitattu 3.11.2016. [http://www.ttlry.fi/sites/ttl.ttlry.mearra.com/files/file-uploads/Tutkimus/PK-tietoturvatutkimus/pk-yritysten%20tietoturvakysely%202007.5.21\\_SZ.pdf](http://www.ttlry.fi/sites/ttl.ttlry.mearra.com/files/file-uploads/Tutkimus/PK-tietoturvatutkimus/pk-yritysten%20tietoturvakysely%202007.5.21_SZ.pdf)

Tolvanen, V. 2015. Mitä työ on? Viitattu 13.9.2016. <http://www.villetolvanen.com/fi/2015/01/07/mita-tyo/>

Tolvanen, V. 2016. Työ. Viitattu 13.9.2016. <http://www.villetolvanen.com/fi/2016/09/12/tyo/>

Tranberg, P. 2013. Fake It – to control your digital identity: Pernille Tranberg at TEDxOxford. TED. Julkaistu 11.4.2013. Viitattu 3.11.2016. <http://tedxtalks.ted.com/video/Fake-It-to-control-your-digital>

Tranberg, P. & Heuer S. 2013. Älä kerro kaikkea! Itsepuolustusopas verkkoon. Helsinki: Talentum.

Tuominen, S. & Pohjakallio P. 2012. Työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki: WSOY.

Työterveyslaitos ja Suomen ympäristökeskus. n.d. Faktaa ja visiota. Viitattu 29.8.2016. <http://www.etatyopaiva.fi/fi/faktaa>

Työturvallisuuskeskus. n.d. Toimiva työyhteisö. Viitattu 30.10.2016. [http://ttk.fi/tyohyvinvointi\\_ja\\_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin\\_perusteet/tyoyhteiso](http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet/tyoyhteiso)

Vaaraniemi, J. 2015. Autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, osaamisen kehittäminen Solitassa. Uudista ja uudistu messut. Wanha Satama, Helsinki. 24.11.2015. Henry ry. Seminaarin muistiinpanot.

Varma. 2016. Nuoret yritykset luovat paljon uusia työpaikkoja. Varma 01, 12-13.

Wiio O. A. 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta. Wiion lait viestinnästä ja tulevaisuudesta. Helsinki: Deltakirja.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä. Helsinki.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari

## LIITTEET

### Liite 1

SURVEY FOR COMPANY TOOL

### Liite 2

INTERVIEW ABOUT COMMUNICATION

## SURVEY FOR COMPANY TOOLS

### Basic info

1. How old are you?

Age: 18 29

Age: 30 39

Age: 40 49

Age: 50+

2. Your title?

Management

Cloud Architect (technical team)

Other

3. Which office do you work?

Finland

Germany

Norway

Sweden

UK

### Tools what do you use

4. Chatting / Instant messaging

Skype

Slack

Skype Business (formerly known as Microsoft Lync)

Basecamp

Nothing

Other:

5. Meetings

Skype

Skype Business (formerly known as Microsoft Lync)

Google Hangouts

Video conference (Sonera)

Phone conference

Nothing (rather face to face meeting)

Other:

6. Document creation/editing

Which tools are you using to create/edit documents?

Microsoft Office products

Google products (Doc, Sheets, etc.)

Wiki

Nothing

Other:



7. Document collaboration

Which tools are you using to share documents?

Microsoft Office products

Google products (Drive, Doc, Sheets, etc.)

Wiki

Dropbox

Nothing

Other:

8. Project management

JIRA

Confluence

Harvest

Pipedrive

Password management tool (PassPack etc.)

Intra

Nothing

Other:

9. How satisfied are you overall with the tools what do you have in use?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

Not happy – Very happy!

Intra

10. Are you using intra daily?

Yes

No

Sometimes

11. Are you able to find documents in intra?

Yes

No

12. What kind of intra would you like to use?

Company guides and processes

Document library

Team rooms

Links to tools

Social media

Latest news and events

Interaction with others (chats, comments)

Other:

13. Are you happy with the current intra?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

No, I'm not happy – All is good!

Open feedback

14. What do you think about company's current internal communication?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

Needs a lot improvement – Everything works!

15. Tools what we are missing?

Fill here what tools are missing from company and why it is necessary.

16. Other feedback?

If this survey did not cover things what you had in mind, please fill them here.

Thank you for your feedback!

## INTERVIEW ABOUT COMMUNICATION

Current situation:

1. Are you satisfied with communication?
2. Do you get the necessary information for your work?
3. Is there something to improve in communication?

Employees' communication needs and responsibilities:

4. What is the essential information that you need for your work?
5. What is the information that you want to know more, or less?
6. How would you like to get information?
7. What is your own responsibility in communication and flow of information?
8. What is management's responsibility in communication and flow of information?

Target situation:

9. What are the communication priorities, that need to be focused right now?
10. How do they need to be developed to reach the targets?